

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**A Intervenção das Autarquias na Educação: O Plano
Inovador de Combate ao Insucesso Escolar de Palmela**

Ana Filipa dos Santos Lopes

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Área de Especialização em Administração Educacional

Relatório de Estágio orientado pela Professora Doutora Sofia Viseu

2019

AGRADECIMENTOS

Este relatório de estágio é o resultado de um percurso académico, no qual tive a possibilidade de contar com o apoio de várias pessoas que se tornaram imprescindíveis ao longo de todo este trajeto.

Portanto, quero expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Doutora Sofia Viseu. Foi um privilégio tê-la como minha orientadora. Agradeço-lhe por tudo, pelo apoio constante, pelo incentivo, pelo carinho e pela sua disponibilidade total com que me brindou durante estes meses de trabalho.

À Chefe da Divisão de Educação e Intervenção Social, Dra. Fernanda Rolo e ao Senhor Vereador da Educação, Dr. Adilo Costa, pela oportunidade que me deram de poder estagiar no meu município.

Aos Técnicos da Equipa dos Projetos Socioeducativos, a Ana Agostinho, a Ana Luísa, a Paula Lagarto, o Paulo Ricardo, a Susana Pereira, pela forma que me acolheram e pelos ensinamentos proporcionados. Um agradecimento especial à Maria José Travanca, orientadora de estágio, pela sua disponibilidade, pela sua vontade de me ajudar e pelas palavras de ânimo.

Às minhas amigas de sempre, Catarina, Marta e Patrícia. Pelo apoio fundamental nesta etapa! Estou muita grata pela vossa ajuda, cada uma com o seu contributo.

À minha família, sobretudo os meus pais que sempre fizeram de tudo para me verem feliz e por nunca desistir dos meus objetivos.

Ao Mário, por todo o amor, carinho, paciência e pela ajuda que me deu nesta caminhada.

Por fim, a uma pessoa muito especial para mim que já não se encontra fisicamente entre nós mas continua muito presente todos os dias, na minha memória. O meu avô! Obrigada avô por ouvires todos os meus pedidos de ajuda.

A todos vós o meu grande obrigada!

RESUMO

O presente relatório de estágio, intitulado “A Intervenção das Autarquias na Educação: O Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar de Palmela”, insere-se no âmbito do 2º Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Educação, na área de especialização em Administração Educacional do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. O estágio curricular foi desenvolvido na Câmara Municipal de Palmela (CMP), onde integrei a Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS), mais concretamente na Equipa dos Projetos Socioeducativos, e teve como principal objetivo descrever e compreender a intervenção do município de Palmela na área da educação.

Neste relatório procede-se a uma caracterização e análise da estrutura organizacional do local de estágio, à descrição e reflexão sobre as atividades desenvolvidas durante o estágio. É ainda apresentado um pequeno projeto de investigação que visou compreender o papel da autarquia em educação, nomeadamente na produção de políticas educativas locais.

A metodologia seguida foi de cariz qualitativo, recorrendo-se a quatro técnicas de recolha de dados: a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada, a observação e os diários de campo.

De acordo com a análise de dados foi possível captar que a Câmara Municipal de Palmela não se limita apenas às competências legais atribuídas pela Administração Central, desenvolvendo, também, um conjunto de iniciativas de caráter pedagógico, que indicam o desenvolvimento de uma política educativa local.

Palavras-chave: Educação; Autarquia; Plano Inovador; Regulação Local; Descentralização; Territorialização; Política Educativa Local

ABSTRACT

This internship report, named “The Intervention of Municipalities on Education: The Innovative Plan to Fight the Educational Underachievement in Palmela”, insert in for the 2nd Cycle of Studies that leads to the Master’s Degree in Education in the field of expertise of Educational Administration at Institute of Education of University of Lisbon. The curricular internship has been developed at Palmela City Council (CMP), where I integrated the Department of Education and Social Intervention (DEIS), more specifically in the Socio-educational Projects Team, and its main goal is to understand the intervention of Palmela Municipality in the educational area.

This report proceeds to a characterization and analysis of the organizational structure of the location where the internship took place, the description and the reflection of all experiences lived during that stage. Is still presented a small investigation project that aimed to understand the role of municipality on education, namely in the production of local educational policies.

The methodology followed was of qualitative nature, using four data collection techniques: documentary research, semi-structured interview, observation and field diaries.

According to the data analysis, it was possible to understand that Palmela City Council does not work only with the legal competencies assigned by the Central Administration, but also develops a set of measures of educational nature, which indicates the development of a local educational policy.

Key words: Education; Municipality; Innovative Plan; Local regulation; Decentralisation; Territorialisation; Local Educational Policy

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE GERAL	iv
LISTA DE SIGLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	11
1. Conceitos utilizados para a caracterização do local de estágio	11
1.1. Organização e Estrutura Organizacional.....	11
1.2. Cultura Organizacional	15
2. Nota metodológica	19
3. Município de Palmela.....	21
4. Câmara Municipal de Palmela	22
4.1. Caracterização da Divisão de Educação e Intervenção Social	25
4.2. Análise da Estrutura Organizacional da DEIS	33
CAPÍTULO II – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO	37
1. A intervenção das autarquias na educação: descrição da evolução do quadro legal.....	38
2. Conceitos utilizados no projeto de investigação	44
2.1. Política pública e política sob o prisma da ação pública.....	45
2.2. Regulação	46
2.3. Centralização, desconcentração e descentralização	50
2.4. Territorialização	52
3. Tipologia e estratégia de investigação	56

4. Técnicas de recolha de dados	56
5. Apresentação dos resultados	58
5.1. Caracterizar a intervenção da Câmara Municipal de Palmela em matéria de educação	58
5.2. Evidenciar a intervenção da CMP em matéria de educação que vai para além das competências, criando a sua própria política educativa à escala local	77
CAPÍTULO III– O ESTÁGIO	84
1. Contexto de estágio	84
2. Atividades desenvolvidas	85
3. Reflexão	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

LISTA DE SIGLAS

AEC – Atividades de Enriquecimento Curricular

AICE – Associação Internacional das Cidades Educadoras

AMRS – Associação de Municípios da Região de Setúbal

ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses

APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

CAF – Componente de Apoio à Família

CLASP – Conselho Local de Ação Social de Palmela

CMP – Câmara Municipal de Palmela

CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

DEIS – Divisão de Educação e Intervenção Social

ENA – Agência de Energia e Ambiente da Arrábida

GFM – Gabinete de Fiscalização Municipal

GJ – Gabinete Jurídico

GOSI – Gabinete de Organização e Sistemas de Informação

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

PEL – Projeto Educativo Local

PRIA – Percursos em Rede para a Inclusão Ativa

POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

RTPCE – Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras

TEIP – Territórios Educativos de Intervenção Prioritária

10.1 – Prioridade de Investimento – Redução e prevenção do abandono escolar precoce

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos constituintes de uma Organização

Figura 2 – Níveis de Cultura Organizacional

Figura 3 – Território do Concelho de Palmela

Figura 4 – Organograma da CMP

Figura 5 – Modelos de Territorialização

Figura 6 – Rede Escolar da Rede Pública do Concelho de Palmela

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das características das configurações estruturais

Quadro 2 – Documentos consultados

Quadro 3 – Competências associadas com a conceção e o planeamento do sistema educativo

Quadro 4 – Competências associadas com a construção e gestão de equipamentos e serviços

Quadro 5 – Competências associadas com o apoio aos alunos e aos estabelecimentos de educação e ensino

Quadro 6 – Lista Nominal das Escolas da Rede Pública do Concelho

Quadro 7 – Cronograma de Atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular – DEIS

INTRODUÇÃO

Este relatório foi realizado no âmbito do Mestrado em Educação, na área de especialização em Administração Educacional, pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

O relatório tem como base a realização de um estágio curricular na Câmara Municipal de Palmela (CMP), mais precisamente na Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS). Este estágio decorreu entre 17 de outubro de 2018 a 27 de junho de 2019, realizando-se ao longo de dezasseis horas semanais.

A escolha da Câmara Municipal de Palmela (CMP) e a temática de investigação proveio de dois motivos. O primeiro é fruto de uma vontade enorme de estagiar no município onde resido, para conhecer melhor a sua ação no campo da educação. O segundo motivo, mais relevante para a escolha, diz respeito à vontade em contribuir para uma literatura que em Portugal tem vindo a estudar a crescente intervenção das autarquias locais em matéria de educação, a regulação local da educação e a territorialização das políticas educativas.

O estágio é um elemento fundamental que reforça uma maior articulação entre a saída do sistema educativo e a inserção no mercado de trabalho. Este estágio concedeu-me espaço para experienciar na prática as funções de um Técnico Superior de Educação. Se por um lado proporcionou a oportunidade de consolidar os conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Ciências da Educação, bem como no Mestrado em Administração Educacional, por outro lado esses conhecimentos também se tornaram numa mais valia para o quotidiano da DEIS. É importante referir que as atividades desenvolvidas se centram na implementação estratégica do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”, inclusive o Projeto Fantasiarte.

Tendo em conta a temática da transferência de competências da Administração Central para a Administração Local, constatar-se-á como a Câmara Municipal de Palmela (CMP) não se limita apenas à concretização das competências legalmente atribuídas, desenvolvendo iniciativas nomeadamente, na área artística e de programas de animação socioeducativa e recreativa, o que, neste relatório será interpretado como um sinal do desenvolvimento de políticas educativas locais.

Relativamente à estrutura o relatório encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro diz respeito à caracterização e análise da estrutura organizacional do local de estágio, para tal serão mobilizados conceitos como o de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional. O segundo capítulo tem que ver com o pequeno projeto de investigação, centrado no Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso” como um sinal do desenvolvimento da política educativa à escala local. Começa-se por se retratar a intervenção das autarquias na educação: descrição da evolução do quadro legal que determina as competências das autarquias, entre o ano de 1974 até à atualidade, posteriormente apresenta-se conceitos mobilizados como quadro teórico para o projeto de investigação, tais como a política pública, a regulação da educação, descentralização e a territorialização das políticas educativas. Posto isto, apresenta-se a metodologia utilizada, assim como os resultados obtidos. No terceiro capítulo procede-se à descrição das atividades desenvolvidas ao longo de nove meses de estágio, bem como uma reflexão com um balanço geral das experiências vivenciadas enquanto estagiária na Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS). Por último, são patenteadas as considerações finais que foram retiradas ao longo destes nove meses de estágio/trabalho.

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

Neste capítulo o foco principal é a caracterização e análise organizacional do local de estágio, a Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS) da Câmara Municipal de Palmela (CMP). O capítulo é composto por quatro pontos: no primeiro, apresentamos os conceitos teóricos utilizados para a caracterização do local de estágio; no segundo é feita uma caracterização do concelho de Palmela; posteriormente, no terceiro ponto, apresenta-se a contextualização da estrutura orgânica da CMP, bem como da DEIS, e por último, no quarto ponto, procede-se à análise da estrutura organizacional da DEIS.

1. Conceitos utilizados para a caracterização do local de estágio

Para a caracterização da Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS), serão mobilizados conceitos como o de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional.

1.1. Organização e Estrutura Organizacional

Definir o conceito organização não é uma tarefa fácil devido à sua complexidade e à existência de diferentes concepções. Segundo Bilhim (2006, p. 21) o conceito de organização tem subjacente dois significados: por um lado designa unidades e entidades sociais e procedimentos práticos. Por outro lado, representa certas condutas e processos sociais como o ato de organizar tais atividades. Na primeira aceção, a organização equipara-se a uma entidade social, que é coordenada e possui fronteiras delimitadas, funcionando numa base contínua, que tem em vista a concretização de objetivos. Neste sentido, a organização existe para realizar os seus objetivos, que poderiam não ser possíveis de atingir se fossem tentados concretizar apenas por uma pessoa (Bilhim, 2006, p. 22). O autor refere que as organizações são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há a existência de relações de cooperação; exigem a coordenação formal de ações; caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõem a diferenciação de funções; possuem uma estrutura hierárquica e caracterizam-se pela existência de fronteiras (Bilhim, 2006, p. 22).

Seguindo a interpretação da organização como uma unidade ou entidade social, Blau e Scott (1970) citado por Schultz (2016, p.21), esta refere-se “*às maneiras nas quais a conduta humana se organiza, isto é, às regularidades observadas no comportamento das pessoas, regularidades essas mais devidas às condições sociais nas quais as pessoas se encontra do que às suas características fisiológicas ou psicológicas como indivíduos*”.

Portanto, Schultz (2016, p. 21) refere que dentro da abordagem social, a organização pode ser vista perante dois padrões que emergem na sociedade: as interações sociais e as condutas humanas. Por sua vez, Marton (1967) atribui à organização, como uma entidade social, uma *“estrutura social racionalmente organizada, também definida como uma organização formal ou burocrática”* (Marton, 1967, cit., in Schultz, 2016, p. 18).

Na mesma linha de pensamento, Schein (1986, cit., in Bilhim, 2006, p. 22) concebe a organização como a *“coordenação racional de atividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”*. A propósito da perspectiva de Schein (1986), Santos (2008, p. 12) afirma que existem quatro elementos fundamentais em qualquer organização, são eles a própria estrutura, as pessoas envolvidas, os seus objetivos e a divisão funcional do trabalho, como se pode observar na figura abaixo:

Figura 1. Elementos constituintes de uma Organização



Fonte: Santos, 2008

Morgan (1997) parte do pressuposto que as organizações se fundamentam em metáforas e, portanto, propõe várias metáforas para ajudar a compreender e analisar as organizações: organizações como máquinas; organismos; cérebros; culturas; sistemas políticos; prisões psíquicas; fluxos de transformação e instrumentos de dominação. Cada uma destas metáforas aplicam-se a todas as organizações que segundo Morgan (1997) são condições de *“criar novas maneiras de pensar a organização, (...), diagnosticar e desenhar melhor as organizações, explorar as potencialidades fornecidas por este tipo de análise”* (Morgan, 1997, p. 36).

Relativamente à estrutura organizacional, esta é constituída por um conjunto de variáveis complexas, é sobre estas que os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões. A estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar designadas. Distingue quem depende de quem, determina os mecanismos formais de coordenação e controlo. Refere-se às relações formais e às obrigações dos membros da organização e define a forma como são distribuídas as tarefas (Bilhim, 2006, p.23). Assim sendo, estrutura das organizações desprende-se da ideia mais comum em que a estrutura serve apenas para uma organização funcionar, muito pelo contrário, vai para além disso, estabelecendo relações formais ou informais (Bilhim, 2006).

Para Bilhim (2006, p. 23) a estrutura organizacional pode ser analisada atendendo a três características: complexidade, formalização e centralização.

Quanto à primeira dimensão, esta remete para os níveis de diferenciação existentes numa organização, aumentando com o crescimento de cada um desses níveis. Este fator aumenta à medida que as atividades das organizações e a envolvente externa se tornam mais compostas. Bilhim (2006, p. 134) aborda três níveis de diferenciação: horizontal, vertical ou hierárquica e espacial. A diferenciação horizontal está relacionada com a separação entre departamentos e associada à subdivisão de tarefas executadas pelos elementos da organização. A diferenciação vertical ou hierarquizada tem que ver com a profundidade da estrutura organizacional através dos níveis hierárquicos que existem na organização. Por fim, a diferenciação espacial é entendida como uma extensão ou forma de diferenciação vertical ou horizontal (Bilhim, 2006, p. 135).

A formalização diz respeito às regras e aos procedimentos que as organizações detêm para orientar o comportamento dos seus membros. Esta característica serve para a redução de comportamentos desadequados e deve garantir que as tarefas sejam executadas de forma consciente.

Finalmente, a centralização que aponta para o lugar onde está o poder da tomada de decisão. A centralização significa que o poder de decisão tem um lugar próprio onde se deve centrar, contrariamente à descentralização em que a tomada de decisão pode ser partilhada e o poder está nos níveis mais baixos da organização, ou seja, na base da hierarquia.

Segundo Bilhim (2006, p. 24) a questão da atribuição de responsabilidades, a coordenação e o controlo são condições fundamentais que possibilitam a operação

contínua de uma organização e consequentemente, influenciam a sua estrutura organizacional.

Mintzberg (1995), no seu livro “*Estrutura Dinâmica das Organizações*” apresenta cinco estruturas existentes dentro das organizações e categorizou-as como estrutura simples, burocracia mecanicista, estrutura divisionalizada, burocracia profissional e adhocracia. O autor apresenta que, para cada tipo de organização, existem cinco elementos básicos: o vértice estratégico que é o topo da hierarquia, onde são tomadas a maior parte das decisões; a linha hierárquica em que a sua função é, sobretudo, determinar a ligação entre as diferentes partes da organização; o centro operacional é onde se processa a produção; a tecnoestrutura permite a observação e a avaliação de todo o sistema e de que forma é que este está a funcionar e o pessoal de apoio que promove todo o processo de produção. O Quadro 1 sistematiza todas estas ideias de como estes elementos estão ligados com os cinco tipos de organização:

Quadro 1. Resumo das características das configurações estruturais

Configurações	Estrutura Simples	Burocracia Mecânica	Burocracia Profissional	Estrutura Divisionalizada	Adhocracia
Mecanismo de coordenação principal	Supervisão direta	Estandardização de procedimentos	Estandardização de qualificações	Estandardização de resultados	Ajustamento mútuo
Componente chave	Vértice estratégico	Tecnoestrutura	Centro operacional	Linha intermédia	Pessoal de apoio
Formação/Instrução	Reduzida	Reduzida	Elevada	Alguma (dos gestores de divisão)	Elevada
Formalização e funcionamento	Reduzida e orgânico	Elevada e burocrático	Reduzida e burcocrático	Elevada (nas divisões) e burocrático	Reduzida e orgânico
Idade e dimensão	Jovens e pequena dimensão	Antigas e grande dimensão	Varia	Antigas e grande dimensão	Jovens
Ambiente	Simples e dinâmico	Simples e estável	Complexo e estável	Relativamente simples e estável	Complexo e dinâmico
Força dominante	Centralização	Estandardização	Profissionalização	Balkanização	Colaboração

Fonte: Adaptado de Ferreira, Abreu & Caetano, 1998, p.300, cit., in. Guerreiro, 2014, p. 18

Analisando este quadro, podemos constatar qual é o elemento básico ligado a cada tipo de organização. Podemos verificar que o grau de formalização na estrutura mecânica, na estrutura divisionalizada e na adhocracia é elevado, já na estrutura simples e na burocracia profissional o nível de formalização é reduzido. Para finalizar, temos portanto de considerar que as organizações são complexas, possuem características muito próprias e a estrutura organizacional é um conceito fundamental no estudo das organizações, tendo em conta que olha a organização como um todo.

1.2.Cultura Organizacional

Importa referir que, neste trabalho a definição de organização como unidade e entidade social é sobretudo a que nos interessa e portanto neste ponto iremos fazer a ligação com a ideia desta organização, tendo em conta que esta possui duas dimensões: as redes das relações sociais (estrutura social) e as orientações partilhadas (cultura) (Schultz, 2016, p. 21). Cultura, simboliza um conceito-chave para a compreensão das ações humanas e na construção de significados partilhados por vários membros inerentes ao mesmo grupo social.

De acordo com Pires & Macêdo (2006) o conceito de cultura implica estabilidade, servindo como fator concentrado para transportar cada membro de um grupo em direção ao consenso. A cultura é fundamental na criação de uma linguagem comum e na comunicação de narrativas, normas e valores que permitam aos membros comunicar eficazmente.

De acordo com Bilhim (2006) a cultura como variável organizacional é *“intangível, implícita e dada como certa. Cada organização desenvolve um conjunto de pressupostos, compreensões e regras implícitas que guiam o comportamento diário no local de trabalho”* (Bilhim, 2006, p. 185). Portanto, as pessoas que atuam nas organizações são fundamentais sendo que os seus valores, crenças e comportamentos são elementos para a construção da cultura da organização. À semelhança desta perspetiva, Torres (2006) refere que a formação da cultura organizacional provém de vários aspetos: normas produzidas e derivadas da história da organização; regras institucionais impostas; relação e ações produzidas entre os atores e articulações entre diversas lógicas, valores, crenças e comportamentos em jogo.

Qualquer organização requer uma cultura coesa, esta desenvolve-se através da socialização dos novos membros pertencentes à organização, da formação, da distribuição de recursos, do estímulo do contato pessoal, da decisão participativa e da

coordenação intergrupar, na sequência de promover o sentido de pertença, da troca e da partilha.

Através da literatura, é possível encontrar diversas definições de cultura organizacional:

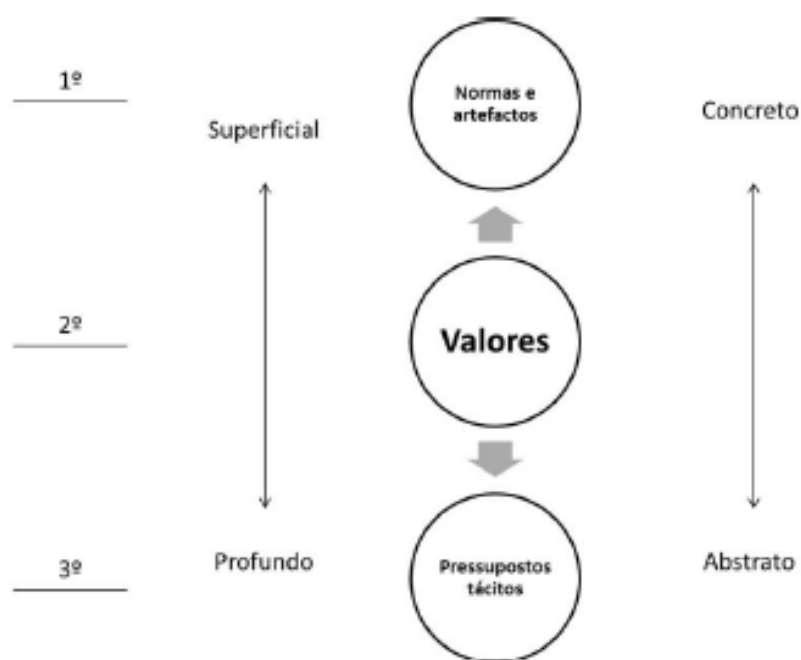
Na perspetiva de Bilhim (2006) *“na organização a cultura transforma-se no recurso básico e no processo através do qual a ação social e a interação são continuamente construídas, para formar uma «realidade organizacional partilhada»”* (Bilhim, 2006, p. 20).

Schein (1985) explicou que a cultura organizacional podia ser definida como o *“padrão de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação exterior e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”* (Schein, cit. in Nogueira, 2017, p. 12).

Para Martin (1992), *“a cultura organizacional é vista como uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo do seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento”* (Martin, 1992, cit. in Nogueira, 2017, p. 12).

Conhecida a natureza polissémica do conceito de cultura organizacional, parece-nos que a perspetiva de Schein é bastante rica e é a mais usada na investigação da teoria das organizações. Schein (1985) ressalta o facto da cultura organizacional ser o resultado da dinâmica de cada organização, descreve-a como normas partilhadas, valores e pressupostos dos quais as organizações são compostas. Segundo o autor, a cultura de uma organização pode distinguir-se em três níveis, como podemos observar na figura que se segue:

Figura 2. Níveis de Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Schein, 1985

Observando a Figura 2, identifica-se que a cultura organizacional manifesta-se à volta de diferentes normas e artefactos, valores e pressupostos tácitos. No primeiro nível, estamos perante a parte mais concreta e superficial da cultura, inclui as normas e artefactos. São aspetos visíveis e tangíveis da cultura organizacional, tem a ver com tudo aquilo que se vê, ouve ou sente que, de certa forma, ajuda a compreender os aspetos culturais da vida da organização. No segundo nível, deparamo-nos com um nível intermédio que está entre o superficial e o profundo, o abstrato e o concreto e referem-se aos valores partilhados que servem para a orientação das tarefas dos membros de cada organização. Por fim, o terceiro nível é um nível mais abstrato, corresponde aos pressupostos tácitos que estão ligados a valores e sentimentos individuais que segundo Schein (1985) consideram-se invisíveis, constituindo-se, assim, em algo mais profundo e oculto da organização. Perante esta perspetiva, podemos assemelhá-la à conceção de Chiavenato (2000) relativamente às dimensões das organizações. Para explicar no que consiste a cultura organizacional, o autor apresenta-nos a metáfora do *Iceberg*. A parte observável do *Iceberg* diz respeito às políticas, aos procedimentos, às diretrizes, aos artefactos e normas. No fundo representa os aspetos formais inerentes a uma organização. A parte submersa e oculta corresponde aos aspetos informais similares, aos pressupostos tácitos, que podem estar relacionados com questões psicológicas e sociais dos indivíduos, por exemplo a nível emocional e afetivo.

Ainda a propósito de cultura, importa perceber e questionar se existe uma cultura ou várias culturas, uma cultura dominante ou subculturas. De acordo com Rodrigues (2012), se aceitarmos que existe uma cultura dominante, não podemos rejeitar a ideia de que as organizações complexas partilhem diferentes culturas. Para Bilhim (2006) a cultura dominante significa as normas, os valores e as crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados pelos membros. Porém, nem todos os autores aceitam o facto de existir apenas uma cultura organizacional. Assim sendo, Sainsaulieu citado por Bilhim (2006, p. 193) mostra que em empresas complexas com uma forte estratificação social pode existir vários modelos culturais. Martin (1992) defende que as organizações são formadas por subculturas entre os membros, de acordo com os seus valores e interesses próprios. Segundo Gomes (1993) citado por Manuel (2015, p. 15), existem três dimensões de construção da cultura de uma organização: a dimensão representacional que tem a ver com modos de regulação; a dimensão socioprofissional no que diz respeito à forma como os membros se relacionam e a dimensão motivacional, ou seja, é a conceção da profissão e valores perante o trabalho.

A “cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização: tem um papel de definição das suas fronteiras, o que permite distinguir das outras; estabelece um sentido de identidade ao grupo, o que facilita a identificação das metas a atingir; confere estabilidade do sistema social e serve de mecanismo de controlo de atitudes e comportamentos” (Rodrigues, 2012, p. 19), o papel da cultura destaca-se como um elemento essencial para o sucesso de qualquer organização, criando uma visão comum a todos os membros envolvidos, num sentido de promover e alcançar objetivos partilhados.

As organizações estão inseridas num ambiente, onde não só recebem influências como também o influenciam. As pessoas são os principais agentes que contribuem para essa permuta, sendo que os seus valores são componentes para a formação da cultura organizacional e é por meio da interação das pessoas que se definem os propósitos das organizações (Pires & Macêdo, 2006, p. 88). Pode-se concluir que cultura é um conceito essencial na construção das estruturas organizacionais, funcionando como um padrão coletivo e como um conjunto de características que diferencia uma organização de outra qualquer. Estrutura organizacional e cultura são dois pontos chave e indispensáveis na vida organizacional, pois são ferramentas fundamentais para a atuação das pessoas e de certa forma, concebem a análise dos diversos elementos olhando para a organização como se fosse um todo.

2. Nota metodológica

Este ponto visa a explicitação da metodologia utilizada para a caracterização do local de estágio. Recorremos a várias técnicas de recolha de dados, nomeadamente a pesquisa documental, a observação, a entrevista semiestruturada e os diários de campo.

A pesquisa documental, segundo Afonso (2005, p. 88) inclui a “*utilização de informação existente para responder às questões da investigação*”. De acordo com o autor esta técnica define-se em três tipos de documentos, tais como: documentos oficiais, documentos privados e documentos públicos. A recolha de informação encontra-se organizada da seguinte forma, tendo em vista os três tipos de documentos:

Quadro 2. Documentos consultados

Documentos Oficiais	Documentos Privados	Documentos Públicos
<ul style="list-style-type: none">✓ Plano de Atividades da Divisão de Educação e Intervenção Social;✓ Regulamento de Apoio aos Projetos Socioeducativos;✓ Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela;✓ Acordo de Colaboração para o Desenvolvimento da Operação (Plano Inovador);✓ Critérios de Seleção do Plano Inovador.	<ul style="list-style-type: none">✓ Memória Descritiva do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”;✓ Relatório sumativo 2017/2018 – Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”;✓ Documento de Políticas Educativas Municipais;✓ Mapa de Resumo da Rede Escolar do Concelho de Palmela;✓ Lista de distribuição de tarefas da DEIS.	<ul style="list-style-type: none">✓ Caderno de Recursos Educativos;✓ Carta Educativa;✓ Projeto Educativo Local;✓ Organograma da Câmara Municipal de Palmela;✓ Plano de Mandato;✓ Brochuras/comunicações.

Para a caracterização da organização, foram consultados os seguintes documentos: Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da CMP; o organograma da CMP, o Plano de Mandato, o Plano de Atividades da DEIS, o Regulamento de Apoio aos Projetos Socioeducativos e a lista de distribuição de tarefas da DEIS.

A entrevista semiestruturada pressupõe que as questões derivam de um plano prévio, isto é, um guião, onde, segundo Amado (2013, p. 208) *“se regista e define, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, que, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado”*. Nesta investigação utilizaram-se três guiões de entrevistas para serem dirigidos a três atores diferentes da organização, a Chefe da Divisão de Educação e Intervenção Social, o Vereador da Educação e a Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”. Os guiões foram construídos, no sentido de conhecer as perceções destes atores em relação à intervenção da autarquia em matéria de educação (ver anexo 1, 2 e 3). Acresce, ainda, referir que depois de aplicadas as entrevistas procedeu-se às transcrições das entrevistas e à sua análise de conteúdo (ver anexo 7, 8 e 9).

A observação, segundo Kawulich (2005) é a descrição sistemática de acontecimentos, comportamentos e artefactos em cenários sociais escolhidos para a investigação. As observações permitem ter uma “fotografia escrita” da situação em estudo. Nesta investigação procedeu-se à observação não estruturada ou naturalista que segundo Coutinho (2013, p. 137) o *“investigador parte para o terreno apenas com uma folha de papel onde regista tudo o que observa, são as chamadas notas de campo extensivas, traduzidas em narrativas e registos detalhados, como é o caso dos diários de bordo”*. Neste tipo de observação o investigador observa o que acontece em meio natural e daí ser, também, designada por observação naturalista. Segundo Estrela (1986) este tipo de observação não é uma observação seletiva pois preocupa-se com a “precisão da situação”, pretende estabelecer biografias compostas e a continuidade é um dos princípios de base que possibilita uma observação correta. A dimensão do envolvimento do entrevistado varia em função do grau de participação, neste caso o papel da investigadora é de participante como observador na medida em que é um membro do grupo, participa nas atividades de grupo e o respetivo grupo conhece as suas intenções.

Os diários de campo servem para registar reflexões sobre as descrições e análises que foram realizadas. Prendem-se por ser descrições de ideias, pensamentos, estratégias, bem como os padrões que advêm. Ou seja, é uma descrição exhaustiva de tudo aquilo que o investigador percebe, vê, ouve e sente. Esta técnica é, sem dúvida, um método de recolha de dados importante, uma vez que tem o objetivo de descrever tudo o que abarca uma investigação, e pode fornecer dados importantes e pertinentes para o

desenvolvimento da mesma. De acordo com Bogdan & Biklen (1994) as notas de campo tem aspetos descritivos, nomeadamente: os retratos dos sujeitos, as reconstruções de diálogo, a discriminação do espaço físico, os relatos de acontecimentos particulares e o comportamento do observador (ver anexo 10).

3. Município de Palmela

Segundo vários documentos internos da CMP, o Município de Palmela integra um dos dezoito municípios da Área Metropolitana de Lisboa. Distingue-se por ser um dos maiores da Península de Setúbal, com aproximadamente 462 km². O Concelho de Palmela está integrado na Região de Turismo da Costa Azul, ficando uma parte do território concelhio inserido na Reserva Natural do Estuário do Sado e uma outra no Parque Natural da Serra da Arrábida.

O Concelho de Palmela, com cerca de 62 800 habitantes está dividido em quatro freguesias: Palmela, que possui um centro histórico alicerçado no Castelo; Pinhal Novo, o polo urbano mais dinâmico e principal aglomerado urbano do concelho, que corresponde a um núcleo residencial fortemente apoiado no desenvolvimento do caminho-de-ferro; Quinta do Anjo, caracterizada pelo seu património natural que coincide com uma forte componente industrial, e Poceirão e São Pedro da Marateca, freguesias predominantemente rurais com baixa densidade demográfica, onde se destaca o montado do sobro e da vinicultura/vinha (Carta Educativa CMP, 2006).

Assiste-se, neste território, anualmente, a acontecimentos fixados no calendário cultural da região, como por exemplo as Festas das Vindimas em Palmela, a Mostra de Vinhos de Fernando Pó e o Festival do Pão, Queijo e Vinho na Quinta do Anjo. É de salientar a importância de várias atividades económicas rurais e produtos tradicionais, como o vinho Moscatel, o queijo de ovelha, a maçã riscadinha e a doçaria tradicional, que representam, de facto, um valor bastante importante para as tradições da terra.

Figura 3. Território do Concelho de Palmela



4. Câmara Municipal de Palmela

Para fazer a caracterização do local de estágio, torna-se imprescindível apresentar uma descrição detalhada das principais características da organização.

A CMP tem como missão promover a qualidade de vida do município de Palmela no âmbito das suas atribuições, através da adoção de políticas públicas inovadoras e participadas, assentes na gestão sustentável dos recursos disponíveis e aposta num serviço público de qualidade (CMP, 2016). Neste sentido, de forma a prosseguir com a caracterização do local de estágio, consideramos que é pertinente apresentar o Plano de Mandato do Executivo da Câmara Municipal de Palmela. Segundo o Plano, começado em 2017 e com término em 2021, a CMP tem cinco compromissos:

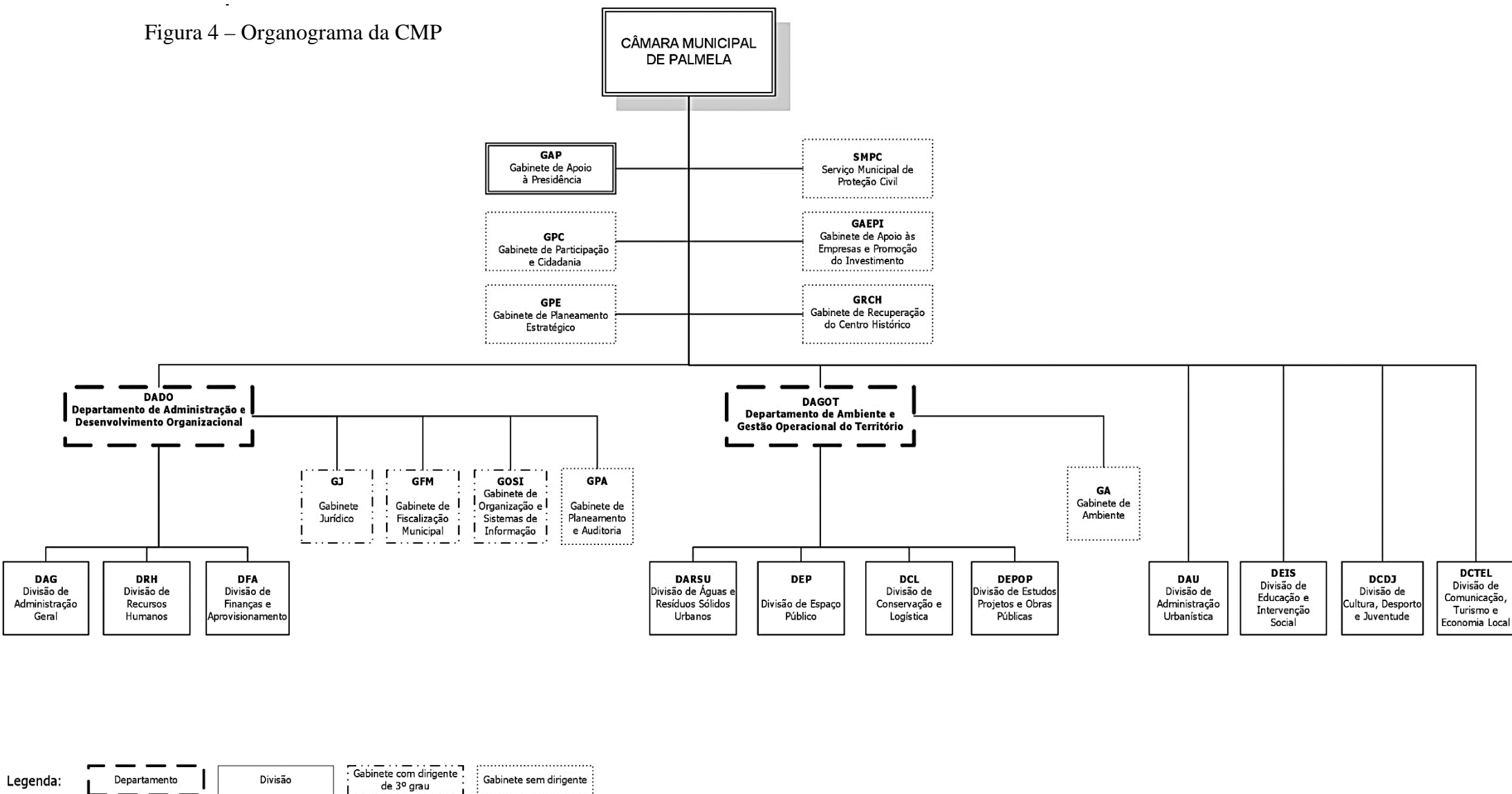
1. *“Compromisso para afirmar a democracia, fortalecer a participação e cidadania ativa;*
2. *Compromisso com todas as pessoas: viver numa comunidade inclusiva, criativa e saudável;*
3. *Compromisso para um eco território: preservar, cuidar e qualificar;*
4. *Economia sustentável: compromisso com a inovação, o conhecimento e os recursos para o desenvolvimento;*
5. *Serviço público inteligente: compromisso com a inovação e qualidade.”*

No ponto de vista funcional, a estrutura da Câmara Municipal de Palmela estabelece-se de acordo com um modelo hierarquizado constituído por uma estrutura orgânica nuclear e flexível (Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela, 2013). Consoante o Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível

e o respetivo Organograma a CMP encontra-se dividida em dois departamentos – Departamento de Administração e Desenvolvimento Organizacional e o Departamento de Ambiente e Gestão Operacional do Território, em onze gabinetes e onze divisões. Este regulamento visa as alterações ao regulamento da estrutura orgânica nuclear, sobretudo o número máximo de unidades da estrutura orgânica flexível, pretendendo ajustar a estrutura flexível ao modelo organizativo definido pela Assembleia Municipal, tendo em consideração que esta seja a melhor forma para certificar e executar o dever da prossecução do interesse público (Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela, 2013, p. 3).

De acordo com o *Despacho n.º 4687/2016* e o seu Organograma, estrutura da CMP constitui-se com as seguintes unidades orgânicas flexíveis e áreas de trabalho, no âmbito da sua estrutura hierarquizada:

Figura 4 – Organograma da CMP



Fonte: Site CMP

As divisões elencadas na figura são dirigidas por um ou uma chefe de divisão municipal, sendo este o/a responsável direto/a pelas atividades desenvolvidas. Os gabinetes dependem de um coordenador/a, o Gabinete de Apoio à Presidência conta com um chefe de gabinete e o GFM, GJ e o GOSI são gabinetes com um dirigente de 3º grau.

Visto que o estágio se realizou na Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS), importa aprofundar a informação desta divisão e de seguida será apresentada uma breve descrição da mesma.

4.1.Caracterização da Divisão de Educação e Intervenção Social

A DEIS tem como missão “*promover o desenvolvimento do concelho através da promoção e implementação de políticas e medidas integradas de educação, intervenção social, saúde e habitação*” (CMP, 2016).

A Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS) surge de uma alteração à estrutura orgânica que existia, pois era um departamento e em 2014 passou a ser uma divisão. Não obstante, é uma das unidades orgânicas em que houve a necessidade de se criar subunidades orgânicas: em conformidade com o *Despacho n.º 4687/2016* a atuação da DEIS concentra-se em cinco áreas de trabalho, na Rede Escolar e Apoios Educativos Sociais, na Intervenção Social e Saúde, na área de Habitação Municipal, na área dos Projetos Socioeducativos e no Apoio Administrativo.

Na área da Rede Escolar e Apoios Educativos Sociais a DEIS tem competências a nível de:

- a) Emitir parecer sobre todas as atividades do município que envolvam relacionamento com o sistema educativo, nomeadamente estabelecimentos de educação e ensino e comunidade educativa;*
- b) Assegurar o funcionamento do Conselho Municipal de Educação;*
- c) Apoiar e acompanhar o trabalho desenvolvido pelas associações de pais e encarregados de educação e as atividades organizadas por si;*
- d) Prestar apoio socioeconómico a alunos do 1º ciclo do ensino básico integrados em agregados familiares economicamente desfavorecidos, através do processo de atribuição de auxílios económicos diretos, de acordo com a legislação e regulamento municipal;*

- e) Desenvolver o programa de alimentação escolar destinado à educação pré-escolar e 1º ciclo do ensino básico da rede pública, de acordo com as determinações legais e em articulação com os agrupamentos de escolas;*
- f) Garantir condições de higiene e segurança alimentar nos refeitórios escolares;*
- g) Gerir o processo do Regime de Fruta Escolar, através da disponibilização de fruta a alunos do 1º ciclo do ensino básico;*
- h) Promover e desenvolver as atividades de animação e apoio à família de educação pré-escolar;*
- i) Coorganizar e acompanhar a componente educativa da educação pré-escolar da rede pública;*
- j) Gerir os recursos humanos afetos ao programa de alimentação escolar, componente educativa e animação de apoio à família da educação pré-escolar alocados aos estabelecimentos de educação e ensino;*
- k) Elaborar, anualmente, o plano de transportes escolares em articulação com os agrupamentos e escolas secundárias, e gerir o funcionamento da rede de transportes escolares (circuitos autárquicos e públicos) de alunos do ensino básico e secundário de acordo com as determinações legais e regulamente municipal em vigor, em colaboração com a Divisão de Conservação e Logística;*
- l) Gerir o processo anual de concessão de transporte escolar nos termos da legislação e regulamentos aplicáveis;*
- m) Elaborar e assegurar o processo de monitorização da Carta Educativa e o processo de revisão da mesma sempre que o enquadramento legal ou as transformações sócio demográficas verificadas no território o exijam, em articulação com o Gabinete de Organização e Sistemas de Informação e com o Ministério da Educação;*
- n) Assegurar a implementação da Carta Educativa, através do reordenamento da rede pública de equipamentos de educação e ensino, em articulação com o Ministério da Educação;*
- o) Manter atualizado o diagnóstico das condições físicas do parque escolar, em articulação com a Divisão de Conservação e Logística;*
- p) Coordenar a intervenção autárquica em matéria de novas construções escolares, conservação e manutenção do parque escolar, identificando necessidades e prioridade de ação, em estreita articulação com o Departamento de Ambiente e Gestão Operacional do Território;*

- q) Acompanhar os processos de obras de beneficiação, conservação e manutenção a realizar no parque escolar em estreita articulação com a Divisão de Estudos, Projetos e Obras Públicas e a Divisão de Conservação e Logística;*
- r) Proceder ao apetrechamento dos equipamentos escolares do pré-escolar e ensino básico, de acordo com as necessidades e garantir a conservação e manutenção do mobiliário escolar, equipamento lúdico de exterior e informático em estreita articulação com as unidades de competências nestas matérias;*
- s) Acompanhar, em estreita colaboração com o Serviço Municipal de Proteção Civil, a implementação dos planos de segurança das escolas do 1º ciclo e jardim-de-infância, da responsabilidade dos agrupamentos de escolas;*
- t) Acompanhar os contratos de execução celebrados com as Juntas de Freguesia do concelho, em matéria de conservação e manutenção do parque escolar.*

Na área de Intervenção Social e Saúde destacam-se as seguintes competências:

- a) Programar e desenvolver ações conducentes à resolução de situações – problema e carências da população, em particular dos grupos sociais mais desfavorecidos;*
- b) Cooperar com as entidades que intervêm junto dos grupos sociais mais vulneráveis;*
- c) Proceder ao atendimento, informação e acompanhamento de famílias ou pessoas em situação de fragilidade social e ao encaminhamento dos casos identificados para as entidades competentes;*
- d) Promover e dinamizar ações que visem o desenvolvimento das competências pessoais, sociais e de saúde, das famílias e pessoas em situação de maior vulnerabilidade social, por forma a alterar e prevenir todas as formas de exclusão social;*
- e) Promover a articulação da câmara municipal com as diferentes instituições de administração central e local e com IPSS's, de forma a atingir uma maior qualificação no apoio prestado, bem como na implementação e dinamização de novas respostas sociais;*
- f) Integrar e contribuir para o trabalho a realizar nas estruturas de parécia, da Rede Social de Palmela, da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Palmela e do Núcleo Local de Inserção de Palmela;*
- g) No âmbito da Rede Social, participar na identificação das necessidades de equipamentos de saúde e sociais destinados às crianças e jovens, idosos,*

deficientes e outros grupos populacionais, e promover a articulação dos equipamentos de acordo com o planeamento estratégico do concelho;

- h) Colaborar na prestação de cuidados continuados integrados no âmbito do apoio social à dependência em parceria com a administração central e instituições locais;*
- i) Colaborar com a entidade gestora do centro de saúde no âmbito da saúde pública e do apoio a grupos vulneráveis;*
- j) Colaborar com as entidades competentes no planeamento da rede de equipamentos concelhios de saúde – produzindo os pareceres legalmente exigidos -, promover a articulação com o planeamento estratégico municipal e desenvolver ações conducentes à criação de novas unidades de saúde no concelho;*
- k) Articular com as entidades externas competentes e com os serviços internos à câmara municipal, com vista à monitorização e qualificação das respostas de saúde existentes.*

Na área da Habitação Municipal as competências ocorrem a nível de:

- a) Gerir o parque habitacional do município;*
- b) Realizar a gestão social e o acompanhamento sócio familiar dos arrendatários;*
- c) Manter atualizado o levantamento das necessidades de habitação da renda apoiada;*
- d) Promover e dinamizar ações que visem o desenvolvimento das competências pessoais e sociais das famílias ligadas à sua situação de arrendatários;*
- e) Acompanhar os processos de obras de reabilitação ou de conservação a realizar no parque habitacional, em estreita articulação com a Divisão de Estudos, Projetos e Obras Públicas e a Divisão de Conservação e Logística;*
- f) Assegurar, em articulação com os serviços responsáveis, o tratamento de questões relacionadas com condomínios, a resolução de situações em dívida, resolução de contratos de arrendamento, entre outros.*

Na área dos Projetos Socioeducativos advêm competências como:

- a) Promover e desenvolver projetos municipais nas áreas educativa, formativa e social;*
- b) Desenvolver o programa de apoio a projetos de escolas do concelho;*
- c) Promover e apoiar o desenvolvimento de boas práticas educativas do concelho;*

- d) Cooperar com a comunidade educativa no desenvolvimento de atividades e ações que contribuam para a qualificação da educação e ensino do concelho;*
- e) Acompanhar as ações desenvolvidas no âmbito da Associação Internacional das Cidades Educadoras, da qual o município é membro;*
- f) Programar e desenvolver programas e projetos municipais ou em cooperação com instituições sociais locais que desenvolvam mecanismos integradores de inclusão social dos diferentes grupos sociais;*
- g) Programar, em conjunto com a entidade gestora do centro de saúde, ações de sensibilização e de prevenção no âmbito da educação e promoção para a saúde.*

Seção de Apoio Administrativo que é coordenada por um/a trabalhador/a com categoria de coordenador/a técnico/a, sendo que compete a esta seção:

- a) Tratar e encaminhar o expediente e correspondência geral (entradas e saídas);*
- b) Assegurar o atendimento telefónico e o acolhimento de munícipes e representantes de instituições;*
- c) Assegurar o apoio administrativo aos coordenadores de áreas e aos técnicos da divisão;*
- d) Garantir o apoio administrativo a tempo inteiro à Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Palmela;*
- e) Apoiar o/a dirigente no controlo do cumprimento das disposições estabelecidas em matéria de pessoal, garantindo a interlocução com a Divisão de Recursos Humanos;*
- f) Assegurar o registo dos atos praticados pelo/a dirigente do serviço ao abrigo de competências subdelegadas;*
- g) Acompanhar a execução orçamental através de acesso à aplicação de suporte (POCAL), verificando cabimentos e compromissos de despesas e alertando para situações críticas, emitir requisições internas e externas e conferir e validar faturas, bem como proceder ao seu encaminhamento;*
- h) Manter atualizado o Mapa de Controlo de Prazos;*
- i) Assegurar a gestão do arquivo da divisão;*
- j) Organizar e manter o economato do serviço;*
- k) Assegurar o apoio na operacionalização de projetos e ações das áreas de intervenção da divisão;*

- l) Receber, registar e organizar as candidaturas à atribuição de transporte escolar e de apoios sociais;*
- m) Preparar as ordens de pagamento de transportes escolares e encaminhar para despacho superior;*
- n) Garantir a recolha e introdução dos dados necessários ao processo de candidatura ao financiamento do Programa de generalização das refeições escolares, da responsabilidade do Ministério de Educação e Ciência;*
- o) Preparar notificações para as famílias com pagamentos em atraso e notificações de alteração de escalão, no âmbito das Atividades de Animação e Apoio à Família;*
- p) Garantir o preenchimento dos encargos mensais dos assistentes operacionais, afetos aos jardins de infância, na plataforma informática do Ministério de Educação e Ciência, para efeitos de transferências de verbas;*
- q) Receber, registar e analisar as candidaturas ao Cartão Municipal Sénior e remeter para despacho superior;*
- r) Assegurar a atualização dos mapas de controlo as transferências financeiras do Ministério de Educação e Ciência;*
- s) Compilar e trabalhar dados de forma a assegurar o preenchimento do quadro trimestral correspondente ao Fundo Social Municipal, assim como fornecer dados para os inquéritos trimestrais da ANMP.*

No sentido de se compreender melhor as competências da DEIS e as suas atividades, o Plano Anual de Atividades é um documento indispensável para qualquer autarquia, inclui o processo de planeamento de atividades e converte-se numa demonstração basilar, na medida em que é onde se traça os objetivos a atingir, num determinado período de tempo, e daí ser importante destacar as atividades que a DEIS quer cumprir ao longo do ano de 2019.

No que diz respeito à área da Rede Escolar e Apoios Educativos Sociais, a DEIS tem várias ações:

- Construção, ampliação e requalificação de equipamentos educativos, nomeadamente em cinco escolas do concelho;*
- Acompanhamento dos processos de beneficiação, conservação, manutenção e funcionamento de equipamentos educativos;*

- *Apetreçamento de equipamentos educativos, especificamente a aquisição de equipamento informático para várias escolas, mobiliária e material didático;*
- *Planeamento da rede escolar no que diz respeito a uma proposta sobre o reordenamento da rede escolar para o ano letivo 2019/2020;*
- *Gestão da rede educação pré-escolar;*
- *Componente de apoio à família no âmbito da educação pré-escolar, por exemplo o planeamento, organização e avaliação das atividades socioeducativas;*
- *Acompanhamento de trabalho e atividades desenvolvidas pelas Associações de Pais;*
- *Gestão da rede de transportes escolares;*
- *Organizar e gerir o processo da ação social escolar, por exemplo a disponibilização de cadernos de atividades a todos os alunos do 1º ciclo;*
- *Gestão do programa de alimentação escolar;*
- *Gestão do projeto da fruta escolar;*
- *Participação nos Conselhos Gerais dos Agrupamentos e Escolas Secundárias;*
- *Realização de ações conducentes a assegurar o Conselho Municipal de Educação;*
- *Integração na equipa de trabalho do Pacto de Milão;*
- *Atribuição de bolsas de estudo.*

No que concerne à área da Intervenção Social e Saúde, as ações da DEIS são:

- *Participação nas reuniões semanais do Programa do Rendimento Social de Inserção;*
- *Instalações da CPCJ com obras de conservação;*
- *Atendimento social a munícipes e respostas a solicitações diversas;*
- *Promoção de respostas de saúde qualificadas;*
- *Plataforma Supraconcelhia – participação em reuniões, acolhimento de plenários e encontros;*
- *Dinamização de plenários extraordinários e de reuniões do núcleo executivo do CLASP;*
- *Prevenção e combate à violência de acordo com um plano municipal;*
- *Relacionamento institucional – atribuição de apoios financeiros, técnicos e logísticos, acompanhamento do Festival ExpressArte da APPACDM, (...).*

- *Gestão e avaliação da candidatura do PRIA;*
- *Plano de Ação Integrado Comunidades desfavorecidas;*
- *Acompanhamento dos processos de beneficiação, conservação, manutenção e funcionamento dos equipamentos sociais;*
- *Implementação do Cabaz Solidário Saudável;*
- *Implementação do Projeto Teleassistência Cuidar⁺.*

Na área da Habitação Municipal, a DEIS tem atividades a nível de:

- *Gestão do parque habitacional do município – acolhimento e acompanhamento das famílias arrendatária dos fogos, (...).*
- *Acompanhamento dos processos de beneficiação e conservação do parque habitacional com obras de reabilitação e de conservação;*
- *Aquisição de imóveis.*

Finalmente, na área dos Projetos Socioeducativos, a DEIS tem projetos a cumprir, tais como:

- *Fantasiarte – organização, operacionalização e avaliação do projeto, (...);*
- *Receção à comunidade educativa – planeamento, organização e avaliação do programa, programação e atualização dos conteúdos, acompanhamento e distribuição das Agendas do Professor 2019;*
- *Aprender a Nadar – planeamento, acompanhamento, monitorização das ações a desenvolver (marcação atempada de transportes, informação e apoio às escolas, edição de diplomas e realização do Festival);*
- *Apoio a projetos de escolas de acordo com o Regulamento de Apoio aos Projetos Socioeducativos;*
- *Acompanhamento de projetos e ações municipais de outros serviços/parceiros (Gabinete do Ambiente, Projetos da ENA e Projetos da AMARSUL);*
- *Educação para a cidadania – acompanhamento de projetos, por exemplo o 25 de abril;*
- *Participação da 7ª edição/2020 do Kids Guernica em parceria com AMRS;*
- *Projeto Educativo Local – apresentação, discussão e aprovação do documento estratégico PEL, edição de publicação do PEL e organização do 3º Fórum PEL “Educação e parentalidade, tecer uma rede de cumplicidades” em articulação com o Ano Europeu da Colaboração – 2019;*

- *Rede Portuguesa das Cidades Educadoras – participação nas reuniões e encontros promovidos pela RTPCE, participação no grupo de trabalho RTPCE – Projeto Educativo Local, participação no grupo de trabalho RTPCE – Educação ao Longo da Vida, participação nas publicações do Boletim das Cidades Educadoras da RTPCE e comemorações do Dia Internacional das Cidades Educadoras;*
- *Programa Municipal de Apoio à Pessoa Idosa;*
- *Histórias, memórias e percursos entre gerações;*
- *Outubro Maior – Mês das Pessoas Idosas;*
- *Cartão Municipal Idade Maior;*
- *Universidade Sénior;*
- *Clique sem Idade;*
- *Voluntariado Idade⁺;*
- *Saúde Palmela;*
- *Coordenação, acompanhamento e avaliação da Equipa Multidisciplinar de Educação;*
- *Eu Conquisto o meu Sucesso – Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar - Gestão, operacionalização técnico-administrativa e avaliação do plano, envolvimento parental (A2; A4 e A5) e Rádio Miúdos (A7).*

A nível de espaço a DEIS é composta por três salas de áreas de trabalho (Projetos Socioeducativos, Rede Escolar e Apoios Educativos e Intervenção Social e Habitação Municipal), dispõe de um espaço amplo para os funcionários da área do apoio administrativo, tem três gabinetes (um gabinete do Sr. Vereador da Educação, outro da Chefe de Divisão e o outro para a Coordenadora da área da Rede Escolar), a receção, uma sala de reuniões, uma sala de refeições e duas casas de banho. No que diz respeito a recursos humanos, na Divisão podemos encontrar o Sr. Vereador da Educação, a Chefe da Divisão e a Coordenadora da Rede Escolar. Em cada sala estão distribuídos 5 Técnicos Superiores de diversas áreas e na área do Apoio Administrativo são 12 Assistentes Técnicos que prestam apoio aos Técnicos de cada sala de trabalho.

4.2. Análise da Estrutura Organizacional da DEIS

Feita a caracterização da Divisão, prossigamos agora para a análise da estrutura organizacional da mesma. Importa esclarecer que, no sentido de obter mais informação sobre a caracterização da Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS) e,

consequentemente, a sua análise da estrutura organizacional, foi construído um guião de entrevista (Anexo 1) para ser aplicado à Chefe da Divisão.

Do ponto de vista da formalização como característica da estrutura organizacional de acordo com Bilhim (2006), podemos constatar que existe um elevado nível de formalização na DEIS, através dos procedimentos e dos próprios regulamentos, por exemplo o Regulamento da Estrutura Orgânica da CMP, e deve-se, também, às regras pré-definidas pela administração pública, como afirma a Chefe de Divisão:

“(...) nós temos uma carta deontológica, temos os princípios que temos de seguir (o zelo, a lealdade, sigilo). Temos regras que tem a ver com assiduidade, com a pontualidade e tudo isso é inerente ao nosso exercício enquanto funcionários desta instituição e claro que estas regras são fundamentais existirem e serem cumpridas e as pessoas respeitarem.” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Em termos da complexidade em que aumenta à medida que as atividades e a envolvente externa são mais compostas, atendendo ao próprio organograma e ao Regulamento da Estrutura Orgânica da CMP, é possível verificar que numa organização desta natureza torna-se visível, pois existe uma enorme envolvente do exterior. Verifica-se, ainda, a presença de uma elevada diferenciação horizontal, uma vez que existe o Departamento que integra várias Divisões como é o caso da DEIS que, por seu turno, está dividida por áreas de trabalho, assim como uma diferenciação vertical ou hierárquica por efeito dos níveis hierárquicos, pois temos a presença do Vereador, da Chefe de Divisão e de duas pessoas que coordenam duas das equipas afetas à Divisão.

Existe uma centralização do processo de tomada de decisão, particularmente visível pelo papel da Chefe da Divisão que tem a tomada de decisão. No entanto, embora os técnicos da DEIS tenham o trabalho coordenado pela Chefe, isso não implica que não tenham autonomia na realização de cada atividade. Apesar de haver uma estrutura vertical a Chefe da Divisão reconhece a importância das sugestões por parte dos técnicos:

“Tento trabalhar com eles e há uma grande receptividade e há muita proposta por parte dos técnicos num sentido de um trabalho por equipa e eu própria gosto de ouvi-los e estou receptiva a todas as sugestões que me colocam (...)” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Como já foi referido anteriormente, Mintzberg (1995) interpreta a estrutura organizacional à luz de três fatores: o mecanismo de coordenação descrevendo-o em cinco estruturas existentes: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio. Analisando a DEIS a partir deste cenário importa, aqui, mostrar a existência de pelo menos quatro estruturas: o vértice estratégico que diz respeito ao executivo da CMP pois acima da Chefe de Divisão está o Vereador da Educação; a linha hierárquica corresponde à Chefe da Divisão que tem a seu cargo a supervisão e a resposta às necessidades dos seus colaboradores; o centro operacional, como o próprio nome indica, é onde os colaboradores operacionalizam o seu produto e neste caso o centro operacional são os próprios técnicos que concretizam e que estão no terreno e o pessoal de apoio no que concerne à seção do apoio administrativo que presta auxílio às áreas de trabalho existentes na DEIS.

Mintzberg (1995) apresenta cinco configurações organizacionais, como referimos no ponto 1 do presente capítulo, das quais, observando a realidade do dia-a-dia da DEIS, se percebe a existência de uma burocracia mecanicista, visto que se caracteriza por *“procedimentos muito formalizados no centro operacional, uma proliferação de regras, regulamentos e uma comunicação formalizada em toda a organização (...)”* (Mintzberg, 1995, p. 346). Apontamos para uma burocracia mecânica, uma vez que há a existência de grande dependência da estrutura hierárquica, ou seja, um técnico tem que dar sempre a conhecer superiormente um projeto ou um trabalho que tenha nas suas mãos; pelas idades dos técnicos, pois já são pessoas com uma vasta experiência e com vinte ou mais anos de vínculo na CMP; pelo ambiente ser consideravelmente simples e razoável, apesar de todo o formalismo que possa existir; há um nível elevado de formalização e uma certa standardização de procedimentos, isto é, os técnicos têm as suas funções já há algum tempo, como nos diz a Chefe de Divisão:

“(...) começaram com determinadas funções e tarefas e acabaram por ficar com essas funções e depois 2 em 2 anos ou anualmente quando é necessário, quando surge essa necessidade quer da parte da chefia que organiza o trabalho da divisão, ou da parte do trabalhador porque muitas vezes também a pessoa está saturada (...)” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Existe a distribuição de várias tarefas por cada técnico, feita pela Chefe da DEIS:

“A distribuição de tarefas está feita já há algum tempo. Não é propriamente revista anualmente, mas tem adaptações de vez em quando. A distribuição de tarefas é feita por mim e é importante perceber que as pessoas que trabalham aqui já trabalham cá há bastante tempo e, portanto, de alguma forma estas pessoas foram especializando-se nestas matérias, outras por aquilo que é a sua formação inicial (...)” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Relativamente à cultura organizacional e partindo dos seus aspetos formais e informais, a DEIS apresenta uma cultura formal que está estabilizada na legislação que tem que ver com a sua missão de promoção do desenvolvimento do concelho através da educação e, desta forma, todos trabalham para esse objetivo comum. Quanto à vertente informal da cultura organizacional, foi possível absorver com a nossa presença diária na DEIS, assim sendo notámos muitos indícios diferentes do contorno cultura a nível informal.

Consideramos que a DEIS não tem uma cultura coesa, cada área de trabalho tem a sua própria cultura e a propósito desta abordagem aplica-se o que Martin (1992) defende no sentido de que as organizações são formadas por subculturas entre membros de acordo com os seus valores e interesses próprios. A título de exemplo, a própria Chefe da Divisão tem plena noção disso quando diz:

“(...) nos projetos socioeducativos é uma cultura de descontração, é de muita partilha e noutros sítios é mais tenso, mais de uma reação mais rígida.” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Ainda a propósito da cultura organizacional da DEIS, para além de não ser coesa também não nos parece predominar uma cultura forte na sequência de que deveria haver um trabalho mais colaborativo entre as áreas de trabalho e não só dentro de cada equipa. A Chefe da Divisão tem a opinião de que a cultura da DEIS é frágil, como se pode verificar através do próximo excerto tirado da sua entrevista:

“(...) eu acho que a cultura organizacional da DEIS é muito frágil. Esta estrutura orgânica enquanto departamento e agora enquanto divisão, mas enquanto departamento ele esteve suportado por 2 divisões que historicamente na Câmara conflituavam entre si e, portanto, isso nunca se resolveu. Foi-se atenuando com a

saída de algumas pessoas e até com a saída de uma unidade para a outra, mas não se resolveu, sempre tivemos de trabalhar e conviver com isso. Agora com a divisão, claramente que nós temos aqui 3 equipas de trabalho que não conseguem trabalhar entre si, não conseguem ultrapassar o facto de estarem centradas nas suas funções e por isso não há uma cultura forte da DEIS (...)” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Importa ainda partilhar que um dos grandes problemas da DEIS é a comunicação interna, percecionamos esta situação ao longo de nove meses de estágio e a Chefe da Divisão é a própria a assumir que é um aspeto a melhorar:

“(...) o nosso maior problema é a articulação e o relacionamento entre as várias equipas.” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Através da análise da estrutura organizacional é possível concluir que a forma organizativa da DEIS associa-se à ideia de formalização, relacionada com regras e procedimentos. Consideramos a DEIS uma organização formal, com base no que Etzioni (1967), citado por Schultz (2016, p. 23) interpreta. Este autor define *“as organizações formais como organizações que funcionam com burocracia. Isso porque, segundo o autor, elas são caracterizada por divisão de trabalho, do poder e das responsabilidades, pela presença de centros de poder, pela impessoalidade, e porque controlam a sua natureza e o seu destino”*. No entanto, de acordo com a observação quotidiana da dinâmica da DEIS, é possível apurar que, se por um lado existe um elevado nível de complexidade, formalização e centralização, por outro lado também existe muita partilha, descontração e tranquilidade, falando apenas da área de trabalho onde se inseriu o estágio curricular – área dos Projetos Socioeducativos. Ora, se olharmos para a organização como entidade, estamos a olhar para uma organização altamente burocrática e para a estrutura do poder, por outro lado quando olhamos para a organização como um processo social, vemos as relações sociais, os grupos, os hábitos, os valores e as culturas.

CAPÍTULO II – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

O segundo capítulo do presente relatório é dedicado a um projeto de investigação com o objetivo de compreender a intervenção das autarquias na educação, consequentemente evidenciar a existência de políticas educativas locais, mais precisamente na autarquia de Palmela.

Este capítulo encontra-se dividido nos seguintes pontos: descrição e evolução das transferências de competências em matéria educativa para as autarquias; conceitos mobilizados como quadro teórico para o projeto, nomeadamente, a política pública, as políticas de descentralização, territorialização e a regulação da educação; de seguida é apresentada a problemática e objetivos de estudo; técnicas de recolha de dados e a apresentação dos resultados em resposta aos objetivos previamente definidos.

1. A intervenção das autarquias na educação: descrição da evolução do quadro legal

Mais do que ser exaustivo, este ponto tem como propósito mostrar como temos vindo a assistir a um aumento das competências em matéria de educação. As autarquias caracterizam-se como pessoas coletivas públicas que dispõem de autonomia financeira e administrativa em relação à Administração Central do Estado. Na qualidade de pessoas públicas, cabe às autarquias a finalidade de satisfazer um conjunto de necessidades da população através das suas atribuições. Entende-se por atribuições como fins ou interesses que a lei compete as pessoas coletivas públicas de prosseguir. Segundo Pinhal (2004, p. 45) a educação é, certamente, uma dessas atribuições sendo que *“constitui o motor e a evidência do desenvolvimento social e humano que os municípios têm que promover”*.

Em Portugal temos vindo a assistir, ao longo dos anos, a uma crescente intervenção das autarquias no domínio da educação devido às tendências descentralizadoras que visavam dar um contributo às carências e incapacidades manifestadas pelo Estado em responder, de modo contextualizado e adequado, aos problemas da população. No entanto, o processo de descentralização de transferências para as autarquias não tem sido um processo linear, pois tem sido longo e lento e segundo a opinião de Tristão (2018) *“caracteriza-se pelo prolongamento no tempo, numa dinâmica e impasses.”*

Segundo Lopes (2016, p. 39) é possível designar três fases distintas relativamente à intervenção das autarquias na educação. A primeira fase teria sido desde 1974 até à publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo em 1986; a segunda fase foi de 1986 até ao XII Governo Constitucional em 1995 e a terceira fase desde 1995 até à atualidade. Vários autores têm dedicado as suas reflexões em torno desta temática.

Tomando por referência a época do Estado Novo é possível verificar, através da revisão bibliográfica, que as atribuições no que diz respeito à educação para os municípios eram poucas. Eram, apenas, responsáveis pela construção, manutenção e conservação das escolas primárias. Neste domínio o Estado era responsável pela planificação, gestão e controlo de todo o processo educativo. No entanto na presença de uma dificuldade crescente dos poderes centrais em resolver os variados problemas do sistema educativo, houve a necessidade da intervenção mais decisória das instâncias que atuam em contato com as situações reais (Louro & Fernandes, 2004).

Este cenário alterou-se no ano de 1977 com a aprovação de uma primeira lei das finanças locais (Lei n.º 1/77 de 6 de janeiro) com a criação do Fundo de Equilíbrio Financeiro, dando às autarquias perspetivas de intervenção mais amplas em diversos domínios, nomeadamente na educação. Ainda nesta época as competências em matéria educativa das autarquias foram reforçadas com a criação do sistema público de educação pré-escolar (Lei n.º 55/77, de 1 de fevereiro) e pela aprovação do estatuto dos jardins de infância (Lei n.º 3/79, de 10 de janeiro).

Contudo, só na década de 80 é que se assistiu aos novos contornos legais da intervenção autárquica na educação. Pinhal (2012) chamou-lhe de “*pacote autárquico*”, este pacote compreendia o Decreto-Lei n.º 77/84, de 8 de março, que fixou algumas atribuições em matéria de investimentos, implicando, assim, despesas consideráveis para a construção e equipamento de estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico, da ação social escolar e transportes escolares, entre outros. Incluía, também, o Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março, que fixou as atribuições e competências das autarquias locais e dos seus órgãos. Estas leis estabeleceram, sobretudo encargos municipais relativamente a investimentos na educação.

A aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro) em 1986, iniciou uma nova fase importante para a reforma do sistema educativo português. Esta lei concedeu às autarquias uma possibilidade de intervenção em certas atividades educativas como a educação pré-escolar, a educação especial, a formação

profissional e a educação extraescolar. Porém, esta lei parece não ter alterado, significativamente, o que se encontrava já legislado, ficando aquém em relação à participação e descentralização.

Em termos de atribuições ao nível da educação, transferidas para as autarquias, estas tinham um carácter bastante limitado e as funções educativas mais relevantes continuavam a ser asseguradas pela Administração Central. É então que na década de 90 se assiste a uma alteração significativa da situação, com algumas iniciativas legislativas para acentuar a intervenção autárquica. É de salientar o aparecimento de uma nova Lei-Quadro da educação pré-escolar (Lei n.º 5/97, de 10 de fevereiro) que ampliou as responsabilidades próprias dos municípios neste campo e o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio que veio atribuir novas competências relacionadas com a gestão dos estabelecimentos de ensino, como a criação de assembleias de escolas, a criação dos conselhos locais de educação¹ e a elaboração das cartas escolares concelhias². É importante destacar, ainda nesta década, a existência de duas novas leis (Lei n.º 159/99, de 14 de setembro e a Lei n.º 169/99, de 18 de setembro). A primeira lei vinha instituir o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais tal como a delimitação da intervenção da Administração Central e Local, executando, assim, os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do poder local. A segunda lei estabelece, novamente, o quadro de competências bem como o regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e freguesias.

Posteriormente, em 2003 surge o Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro, que veio regulamentar algumas das novas competências, atribuindo a todos os municípios a criação dos conselhos municipais de educação e a elaboração da carta educativa, assim como a clarificação das responsabilidades central e local em assuntos como a construção, conservação e manutenção das escolas públicas dos 2º e 3º ciclo do ensino básico.

Pinhal (2012, p. 254) reúne o conjunto de competências municipais em matéria educativa em três grupos: competências associadas à conceção e ao planeamento do sistema educativo local; competências associadas com a construção e gestão de equipamentos e serviços e competências associadas com o apoio aos alunos e aos estabelecimentos de educação e ensino.

¹ Órgão essencial de institucionalização da intervenção das comunidades educativas a nível concelhio.

² Instrumento crucial para o ordenamento da rede de ofertas de educação.

Apresenta-se três quadros com os domínios de competências bem como as suas leis:

Quadro 3. Competências associadas com a conceção e o planeamento do sistema educativo

Competências associadas com a conceção e o planeamento do sistema educativo local:	
Criar os conselhos municipais de educação;	Decreto-Lei n.º 115-A/98, Lei n.º 159/199 e Decreto-Lei n.º 7/2003
Elaborar a carta educativa;	Lei n.º 159/99 e Decreto-Lei n.º 7/2003
Propor e dar parecer sobre a constituição de agrupamentos de escolas;	Decreto-Lei n.º 115-A/98
Participar na conceção das grandes orientações específicas dos estabelecimentos de educação;	Decreto-Lei n.º 115-A/98
Intervir na celebração de contratos de autonomia das escolas.	Decreto-Lei n.º 115-A/98

Fonte: Adaptado de Pinhal, 2012

Quadro 4. Competências associadas com a construção e gestão de equipamentos e serviços

Competências associadas com a construção e gestão de equipamentos e serviços:	
Construir, apetrechar e manter os estabelecimentos de educação pré-escolar e as escolas do ensino básico;	Lei n.º 159/99
Assegurar a gestão dos refeitórios dos estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico;	Lei n.º 5/97 e Lei n.º 159/99
Gerir o pessoal não docente de educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico.	Lei n.º 5/97 e Lei n.º 159/99

Fonte: Adaptado de Pinhal, 2012

Quadro 5. Competências associadas com o apoio aos alunos e aos estabelecimentos de educação e ensino

Competências associadas com o apoio aos alunos e aos estabelecimentos de educação e ensino:	
Assegurar os transportes escolares;	Lei n.º 159/99

Garantir o alojamento aos alunos do ensino básico em alternativa ao transporte escolar;	Lei n.º 159/99
Comparticipar no apoio às crianças do pré-escolar e aos alunos do ensino básico, no domínio da ação social escolar;	Lei n.º 5/97 e Lei n.º 159/99
Apoiar o desenvolvimento de atividades complementares de ação educativa na educação pré-escolar e no ensino básico;	Lei nº 159/99
Participar no apoio à educação extraescolar.	Lei n.º 159/99

Fonte: Adaptado de Pinhal, 2012

Passado cinco anos, em 2008 surgem duas leis (Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril e o Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho). A Lei n.º 75/2008 veio aprovar o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. A Lei n.º 144/2008 diz respeito à concretização de transferências de um conjunto de atribuições e competências educativas para os municípios, em diversas áreas: componente de apoio à família (CAF) na educação pré-escolar; pessoal não docente das escolas básicas e pré-escolar; atividades de enriquecimento curricular (AEC) no 1º ciclo do ensino básico; ação social escolar nos 2º e 3º ciclo do ensino básico e transportes escolares para o 3º ciclo do ensino básico.

Após seis anos, em 2013 surge a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro que veio estabelecer o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais. Em 2015 com a Lei n.º 30/2015 estabelece-se o regime de delegação de competências dos municípios e entidades intermunicipais no domínio de funções sociais em prol de uma melhor e eficiente organização dos serviços públicos. No que toca à educação, as competências eram as seguintes: no âmbito da gestão escolar - definição de um plano estratégico educativo municipal da rede escolar; gestão do calendário escolar; gestão dos processos de matrículas e de colocação dos alunos; gestão da orientação escolar e gestão dos processos de ação social escolar. No âmbito da gestão curricular e pedagógica – definição de normas e critérios para o estabelecimento das ofertas educativas e formativas; definição de componentes curriculares de base local, em articulação com as escolas e definição de dispositivos de promoção do sucesso escolar e de estratégias de apoio aos alunos em colaboração com as escolas. No âmbito da gestão de recursos humanos – recrutamento, gestão, formação e avaliação do desempenho do pessoal não docente e recrutamento de

pessoal para projetos específicos de base local. No âmbito de gestão de equipamentos e infraestruturas do ensino básico e secundário – construção, requalificação, manutenção e conservação dos estabelecimentos escolares e seleção, aquisição e gestão de equipamentos escolares, imobiliários, economato e material pedagógico (Lei n.º 30/2015, de 12 de fevereiro).

Importa ressaltar que recentemente, mais propriamente em 2018, surge uma Lei-Quadro de Transferência de Competências para as Autarquias Locais (Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto) que vem concretizar a transferência de novas competências de forma progressiva, a partir de 2019, para as autarquias locais tendo em conta os princípios de subsidiariedade, da descentralização administrativa e da autonomia do poder local. Em relação às competências ao nível da educação esta lei aprova que é da competência dos órgãos municipais a participação no planeamento, na gestão e na realização de investimentos referentes aos estabelecimentos escolares dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário da rede pública, incluindo, também, o profissional, principalmente na sua construção, equipamento e manutenção; é da competência dos municípios, no que se refere ao pré-escolar e de ensino básico e secundário, incluindo o ensino profissional, assegurar as refeições escolares e gestão dos refeitórios escolares; apoiar os alunos na ação social escolar; participar na gestão dos recursos educativos; participar na aquisição de bens e serviços relacionados com o funcionamento dos estabelecimentos escolares e recrutar, selecionar e gerir o pessoal não docente como assistentes operacionais e assistentes técnicos. É, também, competência dos municípios a garantia do alojamento dos alunos que frequentam o ensino básico e secundário, como alternativa ao transporte escolar; assegurar as atividades de enriquecimento curricular (AEC) com a colaboração dos agrupamentos de escolas e promover o cumprimento da escolaridade obrigatória e participar na organização da segurança escolar (Lei-Quadro n.º 50/2018, de 16 de agosto).

A intervenção das autarquias vai para além do seu quadro legal de competências, ou seja, as autarquias têm implementado procedimentos relacionados com a educação que não têm, necessariamente, a obrigação de intervir. Esta intervenção deve-se, por um lado, à consciência da importância da educação no desenvolvimento do seu território e, por outro lado, à insuficiência do Ministério da Educação no exercício das suas competências próprias (Pinhal, 2006, p. 123). De resto, Pinhal (2012) apresenta o conceito de “*não competências*” que está associado às “*intervenções desenvolvidas de modo autónomo*,

que se realizam fora dos domínios das competências próprias dos municípios” (Pinhal, 2012, p. 17). O autor inclui neste conceito o desenvolvimento dos projetos socioeducativos que iremos abordar no Capítulo II tendo em conta que o estágio se desenvolveu na equipa de projetos socioeducativos.

O Decreto-Lei n.º 77/84, de 8 de março estabeleceu a responsabilidade para os municípios o apoio às atividades complementares da ação educativa no ensino básico, nomeadamente, em assuntos de ação social escolar e da ocupação de tempos livres. Não obstante, os municípios foram para além da legislação ao desenvolverem práticas de apoio às escolas em conformidade com critérios próprios e ao envolverem-se na conceção de projetos próprios ou em articulação com as escolas.

Neste contexto as autarquias dão, especial, preferência a uma posição como parceiros com a intenção de promoverem a melhoria e a eficácia do sistema educativo. É neste sentido que Tristão (2009, p. 53) reconhece que é *“por via de não competências que as Câmaras Municipais vão conquistando o seu espaço na escola”*.

Ao refletir sobre a evolução do quadro normativo de competências educativas para as autarquias que temos vindo a descrever é notório que passados tantos anos, as autarquias assumem agora um papel terminante nas políticas de educação e na proximidade com a comunidade educativa, ou seja, escolas, alunos e família. As competências educativas dos municípios possuem uma parte essencial para o desenvolvimento da educação local, cada município gere a ação social escolar, os transportes escolares e restantes competências à sua maneira de acordo com as necessidades do seu território, apelando, sempre, a soluções devidamente contextualizadas para o seu território educativo. Acabamos, também, por assistir ao facto de que as autarquias não se limitam, apenas, ao que está estipulado legalmente, pois desenvolvem dinâmicas autárquicas que, de certa forma, acabarão por potenciar a sua evolução.

2. Conceitos utilizados no projeto de investigação

Este ponto é dedicado a apresentar os conceitos no projeto de investigação, visando contribuir para melhor compreender o processo de produção de políticas educativas locais, no quadro das políticas de descentralização e da territorialização da educação. Para tal, são clarificados alguns conceitos fundamentais, tais como o de desconcentração e descentralização; territorialização; política pública e regulação.

2.1. Política pública e política sob o prisma da ação pública

Para compreender o projeto de investigação é necessário ter em consideração a noção de política pública e política como ação pública. A discussão das políticas públicas, nas últimas décadas, tornou-se numa dimensão muito ampla, dado o avanço das condições democráticas. É certo que a definição de política pública tem sido alvo de múltiplas aproximações.

Barroso (2006, p. 11) cita Duran a propósito do conceito de política pública que *“é visto como um produto dum processo social que se desenrola num tempo determinado, no interior de um quadro que delimita o tipo e o nível dos recursos através de esquemas interpretativos e a escolha de valores que definem a natureza dos problemas políticos colocados e as orientações da ação”*. O autor, também, cita Muller (2000), que refere que *“as políticas públicas constituem, assim, um nível privilegiado de interpretação específica da atividade política, onde está em causa não é a capacidade do estado impor uma ordem política global, mas sim de resolver problemas”*. A política pública nunca deixa de ser, de acordo com Afonso (2009), um processo dinâmico e interativo, mediante o qual são construídos conjuntos articulados de problemas, soluções e estratégias para a ação das autoridades públicas.

Considerando que a adoção do prisma da ação pública pode modificar a perspetivação e a focalização das políticas públicas, a esta alteração podem estar associados dois grandes planos, segundo Carvalho (2015, p. 317): *“o da ampliação dos contextos de ação – e de atores- que são tomados como significativos para a análise das políticas; o da rutura com visões lineares e verticais das políticas públicas e seus processos”*. Perante o prisma da ação pública, a política pública é encarada como o processo, fruto da intervenção das autoridades públicas e de um conjunto de outros atores que participam na definição do bem comum, à volta do qual as atividades devem acontecer e devem ser coordenadas (Commaille, 2004 cit. in Carvalho, 2015, p. 317).

Assim sendo, a ação pública relativiza o papel do Estado, dando maior importância aos atores locais onde existe uma perspetiva das políticas já não centradas no Estado, mas das políticas como ação coletiva.

Em relação ao campo da educação a política pública é um tema que tem algumas variações, consistindo num todo articulado e interativo de interpretações. A política da educação concentra-se no estudo do exercício do poder político e da intervenção em geral, no âmbito da organização e gestão da provisão pública da educação. Desta forma, esta

política tem em consideração o estudo dos interesses, das ideias e das instituições envolvidas no exercício do poder na provisão coletiva da educação que é, de facto, um bem público. De acordo com Afonso (2009) presume-se que política pública de educação tem que ter como finalidade garantir que a provisão da educação se concretiza de acordo com o interesse público.

A análise e contextualização do estudo das políticas públicas de educação vem ocorrendo através da centralidade obtida pela problematização das mudanças nos modos de regulação de recomposição do papel do Estado e na alteração no desenrolar da sua intervenção governativa.

Ora, se o estudo das políticas públicas pode ser entendido como conjuntos articulados de ações conduzidas por diversos atores, em diversas instâncias para a definição e resolução de problemas coletivos e como um instrumento da mudança na educação (Afonso, 2009), torna-se igualmente necessário refletir sobre os novos modos de regulação na educação.

2.2.Regulação

O conceito de regulação é um instrumento de análise das políticas e pode ser considerada como uma tentativa de controlar os outros e levá-los a fazer algo. Segundo Barroso (2006, p. 12-13) este conceito é *“utilizado, para descrever dois tipos de fenómenos diferenciados, mas interdependentes: os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dos atores; os modos como esses mesmos atores se apropriam delas e as transformam”*. No primeiro caso estamos perante uma *“regulação institucional, normativa e de controlo”* que se refere a *“um conjunto de ações decididas e executadas por uma instância (...)”*, ou seja, reporta-se para as leis, despachos, normas, etc., basicamente consiste na forma como os atores se devem comportar. No segundo caso estamos na presença de uma *“regulação situacional, ativa e autónoma que é vista como um processo ativo de produção de regras de jogo”*, isto significa que é a forma como os atores recebem as regras e as incorporam.

No que concerne ao campo da educação a noção de regulação, de acordo com Afonso (2003), é um conjunto de dispositivos e procedimentos que moldam a provisão coletiva e institucionalizada da ação educativa, em função dos valores sociais dominantes. Por falar em regulação da educação, Antunes e Sá (2010, p. 468) consideram a regulação no campo da educação como *“o conjunto dos mecanismos postos em ação para produzir a congruência dos comportamentos, individuais e coletivos e mediar os conflitos sociais,*

bem como limiar as distorções que possam ameaçar a coesão social; a definição de padrões e regras que estabeleçam o quadro para o funcionamento das instituições”.

Em Portugal e na maioria dos países é possível identificar, seguindo a lógica de pensamento de Barroso (2015, p. 33), um combinado variado de transformações no governo da educação e no modo como são definidas e aplicadas as políticas educativas: *“diversificação dos polos de influência, coexistência de diferentes modos de regulação e prioridade aos instrumentos de regulação”*. No primeiro caso, Barroso (2015) esclarece que a regulação das políticas educativas tem origem em diferentes polos de influência que se espalham em diferentes níveis e escalas de poder, sendo elas *“supranacional, nacional, intermédio, local e a escola”*. No segundo caso, destacaram-se as críticas aos modos de organização burocrática e surgiram incentivos aos novos modos de regulação que se designavam por *“pós-burocráticos”*. Finalmente, no terceiro caso, Barroso (2015, p. 36) faz referência a uma regulação pelos instrumentos *“entendidos como um dispositivo ao mesmo tempo técnico e social através do qual a ação coletiva é estruturada com o fim de resolver um problema de natureza pública”*. Estes instrumentos podem abranger dispositivos de avaliação, metas de aprendizagem, os referenciais de competências, etc.

“Se aplicarmos o conceito de regulação à descrição dos processos de coordenação das políticas e da ação educativa é possível identificar diferentes formas de regulação da educação, em função da sua origem e modalidades” (Barroso, 2005, p. 67). Quanto à origem estamos na presença de regulação transnacional, nacional e local e quanto às modalidades aparecem a regulação burocrática, pelo mercado, etc. Importa, clarificar, de modo muito breve, no que consistem estas ideias de regulação burocrática e regulação pelo mercado. A regulação burocrática que se aproxima a uma regulação de controlo ou normativa segundo Reynaud (1997), concretiza-se pela existência de estruturas formais, onde a concretização do poder legítimo vem *“de cima para baixo”*, ou seja, adota-se uma regulação vertical. A regulação pelo mercado ou mercantil, como afirma o autor citado por Lindblom (1990), fundamenta-se em mecanismos de *“ajustamento mútuo”* e num modelo de natureza horizontal. Esta regulação remete para o jogo estratégico dos atores sociais envolvidos na provisão da educação.

A recomposição do papel do Estado no que diz respeito à educação, faz-se a três níveis distintos: regulação transnacional, regulação nacional e regulação local. A regulação transnacional compreende processos interativos que ocorrem no plano internacional com peculiar relevância para a produção e gestão das políticas educativas.

De acordo com Barroso (2005) esta regulação resulta das estruturas supranacionais que controlam e coordenam a execução das políticas na educação. Tem origem nos países centrais e *«faz parte dos sistemas de dependências em que se encontram os países periféricos ou semiperiféricos no quadro de diferentes constrangimentos (...) que integram os chamados “efeitos de globalização”»* (Barroso, 2005, p. 68).

A regulação nacional consiste nas formas institucionalizadas de intervenção do Estado e no modo como as autoridades públicas coordenam, controlam e influenciam o sistema educativo, mediante normas, injunções e constrangimentos, o contexto da ação dos diferentes atores sociais e os seus resultados (Barroso, 2005, p. 69). Esta forma de regulação combina burocracia e profissionalismo e verifica-se nas palavras de Barroso (2006) que refere que esta foi marcada por uma tensão entre *“racionalidade administrativa”* e *“uma racionalidade pedagógica”* originando dois modos diferentes de regulação: uma *“regulação estatal de tipo burocrático e administrativo”* em que a escola é vista como um *“serviço do Estado”* e uma *“regulação corporativa de tipo profissional”* onde podemos observar que a escola é vista como uma *“organização profissional”* (Barroso, 2006, p. 52). Este mesmo autor destaca um efeito de *hibridismo* no contexto das políticas de reforma do Estado com base no conhecimento da crise do regime burocrático-profissional. Este efeito reporta-se aos modos de regulação tendo em conta a justaposição ou mestiçagem de lógicas, discursos e práticas, o que reforça a natureza ambígua e heterogénea da definição da ação política. O *hibridismo* pode manifestar-se a dois níveis: *«nas relações entre países pondo em causa a ideia de que estamos em presença de uma aplicação “passiva” pelos países da periferia, dos “modelos” de regulação concebidos e exportados pelo centro»* e *«na utilização no mesmo país, de modos de regulação procedentes de “modelos” distintos, em particular no que se refere à oposição “regulação pelo estado”, “regulação pelo mercado”»* (Barroso, 2006, p. 54).

A regulação local consta num jogo de estratégias, negociações e ações e ocorre no contexto dos estabelecimentos escolares. Trata-se de processos internos pelos quais se definem as regras do jogo das organizações. Nesta regulação o que está em causa são as ordens locais, ou seja, isto dá origem a um *“processo de coordenação da ação dos atores no terreno que resulta do confronto, interação, negociação e compromisso de diferentes interesses, lógicas na presença numa perspetiva vertical (administradores-administrados) bem como na horizontal (escolas-municípios)”* (Barroso, 2006, p. 57). De enaltecer que a regulação local apresenta vários polos de influência tendo origem em

serviços da administração desconcentrada e descentralizada com intervenção direta ao nível local, em grupos de interesses políticos, sociais, religiosos, étnicos, entre outros e em atores individuais com intervenção direta no funcionamento do sistema educativo como os pais, alunos, pessoal docente e não docente. Para esta regulação Barroso (2006, p. 58) dá conta de um efeito *mosaico* que contribui não só para acentuar a sua diversidade como a sua desigualdade. Este efeito pode corresponder a um “*conjunto de medidas avulsas que visam situações e públicos específicos que raramente conseguem atingir a globalidade dos sistemas escolares*”. É um efeito visível na existência de vários espaços de “*microrregulação local*”, como lhe chama Barroso (2005, 2006).

Barroso (2013, p. 14) refere que o “*local*” é visto simultaneamente como um lugar de aplicação, de participação, de independência e de concordância. Desta forma importa relevar que na regulação local é essencial entender e olhar o “*local*” como um lugar de decisão e de construção de uma nova ordem educativa, ou seja, um lugar onde é possível transformar as políticas educativas, como um lugar de execução e como um lugar de modernização e de mobilização.

Viseu (2012, p. 46) mostra-nos como este nível de regulação corresponde bem aos processos de regulação autónoma, local e situacional uma vez que se destinam a produzir as “regras do jogo”: “*tratam-se de processos de regulação caracterizados por uma variedade de autores, de modalidades e finalidades, remetendo para o jogo de estratégias e negociações pelo qual as normas, injunções e constrangimentos da regulação nacional são (re)ajustadas localmente, muitas das vezes de modo não intencional*” (Barroso, 2006, cit. in Viseu, 2012, p.46).

A regulação do sistema educativo é um processo difuso. Atendendo a Barroso (2005, p. 734) a regulação da educação não se trata de um processo único, automático e previsível, trata-se sim de um compósito que advém mais da regulação das regulações, do que do controlo direto da aplicação de uma regra sobre a ação dos “*regulados*”. Não admira, assim, que na sua opinião mais do que falar em regulação deve-se falar em multirregulação já que as ações que garantem o funcionamento do sistema educativo são construídas por uma abundância de dispositivos reguladores.

Estes novos modos de regulação incorporam elementos conotados com o “*New Public Management*” e o seu principal objetivo prendia-se na reformulação do papel do Estado na definição das políticas educativas, incluindo a introdução de lógicas de gestão privada nos serviços públicos (Verger & Normand, 2015).

2.3. Centralização, desconcentração e descentralização

Neste ponto damos conta de como se passa de uma administração tendencialmente centralizada para um movimento de descentralização e como é que se evolui do Estado Educador para outro modo de fazer políticas educativas. Para tal, torna-se essencial começar por abordar dois conceitos chave: centralização e desconcentração.

De forma muito sintetizada, o conceito de centralização, de acordo com Fernandes (2005, p. 54), significa que *“a responsabilidade e o poder de decidir se concentram no Estado ou no topo da Administração Pública cabendo às restantes estruturas administrativas, onde se incluem naturalmente as escolas, apenas em função de executar as diretivas e ordens emanadas desse poder central”*. Perante esta evidência entende-se que a centralização exige a existência de uma organização administrativa hierárquica de serviços e órgãos, em que os inferiores estão, sempre, dependentes dos superiores de uma forma direta.

Por desconcentração pode compreender-se *“um processo de transferir para serviços regionais e locais do Estado competências até aí situadas nos serviços centrais.”* (Formosinho, 2005, p. 25). A desconcentração é uma modalidade atenuada da centralização e é, portanto, um processo de repartição de competências a outras entidades da administração central do Estado.

Formosinho (2005, p. 27) refere que a desconcentração pode ter por base razões funcionais, ou seja, *“necessidade de criar serviços diferenciados do Estado para atender à administração de sectores específicos”* ou por razões territoriais, isto é, *“necessidade de criar graus intermédios e inferiores de decisão, a nível regional e local”*. É, sobretudo, uma necessidade de criar serviços que estejam mais próximos das populações que servem.

As tendências descentralizadoras são preponderantes nos países europeus onde a centralização administrativa, tem, ainda assim, uma tradição firme. Formosinho (2005, p. 25) deixa-nos a ideia de que a descentralização é o *“processo de submeter a tipos de administração pública menos dependentes do Estado áreas de atividades até aí submetidas a tipos estatizados”*. Para explicitar o seu significado, a descentralização remete para o modo como o poder antes absoluto passa a ser repartido entre a Administração Central e Local do Estado.

Numa certa perspetiva, estas tendências descentralizadoras justificaram-se pela alargada incapacidade do Estado e da sua Administração Central em responder e resolver

os problemas da comunidade. Diante a ineficácia do Estado geraram-se políticas que valorizavam a passagem do central para o local, pois existia a necessidade de aproximar as organizações e os serviços públicos dos seus utilizadores e de encontrar linhas orientadoras apropriadas para a definição de convenções entre interesses que permitiam o “bem comum” que por sua vez é a base do serviço público (Barroso, 2013).

A opção pela descentralização não significa, de modo algum, o menosprezo das vantagens da centralização. De acordo com Machado (2014, p. 41) está, sobretudo, relacionada com o reconhecimento de que, cada vez mais, há uma maior complexidade da sociedade e da inabilidade de os serviços centrais preverem todos os problemas que surgem ao nível local e assim a descentralização permite uma maior adequação na tomada de decisão.

“É evidente que os serviços centrais nunca puderam decidir os mil problemas que surgem no dia-a-dia dos serviços locais, mas podiam antecipá-los (...).” (Formosinho, 2005, p. 17). É neste sentido que para o mesmo autor a descentralização traz consigo vantagens, tais como: aumentar a adequação da administração para a resolução dos problemas locais. As decisões de implementação são tomadas por quem sente os problemas, o que significa que pode aumentar a motivação para os decidir rapidamente. Uma outra vantagem está igualmente relacionada com a proximidade entre o decisor e as pessoas a quem se aplicam as decisões. Por conseguinte, Formosinho (2005, p. 21) expõe a descentralização tendo em conta duas ordens de vantagens na dimensão do modelo de democracia: uma vertente participativa e uma vertente de equilíbrio de poderes. Na primeira, a descentralização visa aprofundar o exercício de vida democrática interessando os cidadãos pelos problemas públicos mediante a influência e a participação. Na segunda, a descentralização *“constrói um sistema pluralista que evita os abusos da Administração Central e limita o poder do Estado face à sociedade civil.”* (Formosinho, 2005, p. 21).

Tendo em conta o modelo centralizado da democracia, em que prevalece uma perceção redutora da participação dos cidadãos, as finalidades da descentralização mais que um fim político, prende-se também pela flexibilidade da capacidade e possibilidade de mudar e aumentar a eficiência da organização (Barroso, 2005).

A descentralização passou a ser uma palavra-chave muito habitual na administração da educação. Está implícita numa denegação dos sistemas educativos vigorosamente centralizados e burocratizados e aposta numa procura de sistemas mais flexíveis, diferenciados e participativos. As políticas de descentralização estão associadas

a uma recomposição do papel do Estado, passando de “Estado Educador” na formação cívica e moral dos cidadãos pela educação numa visão igualitária, de acordo com a filosofia do Estado para “Estado Regulador” onde se impõe uma lógica de repartição de poderes. No entanto, isto não quer dizer que o Estado deixa de exercer a regulação e o controlo do sistema (Barroso, 2013).

Segundo Barroso (2013, p. 17), a descentralização abrange os seguintes objetivos:

- *“Aproximar o local de decisão do local de participação;*
- *Ter em conta as especificidades locais;*
- *Promover a participação dos utilizadores dos serviços públicos na sua gestão;*
- *Reduzir a burocracia estatal;*
- *Libertar a criatividade e desenrolar a inovação pedagógica;”*

De acordo com Fernandes (2005, pp. 72-73), a descentralização educativa tem como objetivos políticos:

- *“Desenvolver a cooperação entre parceiros e atores educativos;*
- *Aprofundar o exercício da democracia dando mais conteúdo à participação dos cidadãos;*
- *Entregar às comunidades educativas locais a gestão dos seus interesses;*
- *Possibilitar a incrementação de projetos educativos locais integrados tendo em conta o desenvolvimento pessoal e comunitário dos jovens em formação;*
- *Obter a colaboração de cooperadores locais nos processos educativos desenvolvidos pelas escolas.”*

Na sequência do que tem vindo a ser referido fica a ideia de que a descentralização é o movimento de inovação e modernização como resposta à alegada ineficácia do Estado Centralizado para resolver os problemas locais. No próximo subponto fazemos referência a outra resposta à ineficácia do Estado que vai para além da descentralização, olhando para o território local numa perspetiva de territorialização das políticas educativas (Barroso, 2013).

2.4.Territorialização

A descentralização reforça a territorialização, bem como a autonomia do território local. Pinhal (2012) defende uma descentralização assente nos territórios, nas comunidades e não nas escolas, ou seja, no território educativo. Vejamos, então, o que se entende por “*território educativo*”.

Em Portugal, “*território educativo*” surgiu, pela primeira vez, no final da década de 80 com os trabalhos preparatórios da reforma do sistema educativo no seguimento da aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo. “*Território educativo*” que lhe está associado representará isso mesmo, ou seja, o território em relação ao qual a escola tem responsabilidades educativas. Assumia-se que as escolas de uma comunidade deviam associar-se de modo a “*procurarem ultrapassar problemas financeiros, de recursos humanos e materiais, trocando experiências e soluções, associando-se em projetos*”. (Fraústo da Silva et al., 1988 cit. in Pinhal, 2012, p. 271).

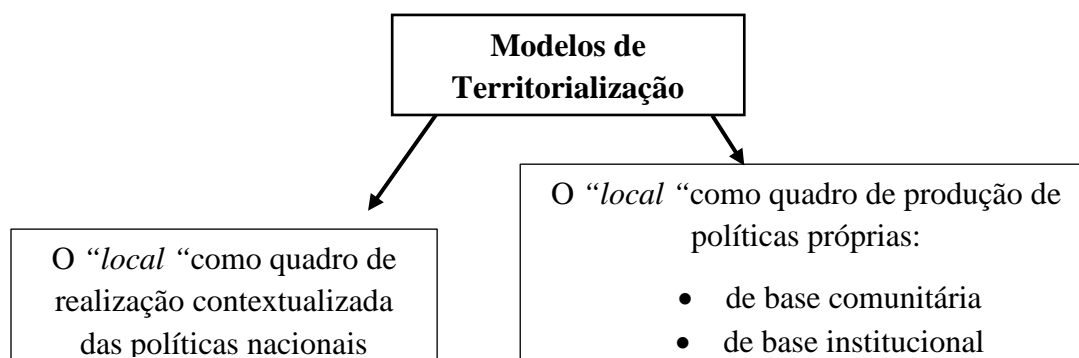
Barroso (2013, p. 21) entende que a construção de territórios educativos não pode “*ser vista como uma medida de cima para baixo, no quadro de uma política de ordenamento do território, com fronteiras pré-definidas e campo de ação limitados*”. Para o autor, estes territórios são definidos indutivamente pelas próprias práticas sociais e institucionais, e decorrem do esforço na assimilação dos interesses individuais de vários atores em interesses comuns. Ora, é aqui que reside a verdadeira originalidade do processo de territorialização. Assim, o território educativo torna-se num local de construção das políticas públicas “*submetido à influência de diferentes polos de regulação.*”

Diversos países procuraram acabar com a crise de governabilidade que se fazia sentir no sistema educativo. Vários são os autores que apontam alguns fatores que determinam esta crise, como o crescimento e massificação do sistema de ensino, a complexidade das situações concebidas pela heterogeneidade dos alunos e as limitações orçamentais resultantes da crise económica (Barroso, 2013). Na sequência desta crise assistiu-se a uma alteração do papel do Estado na administração da educação. Esta alteração tinha o objetivo de transferir poderes e funções do nível central para o local incluindo a escola como um lugar primordial de gestão e a comunidade local como um forte parceiro na tomada de decisão (Barroso, 2013). Com a implementação destas medidas descentralizadoras, surge a ideia de territorialização das políticas educativas que parafraseando Cruz (2012, p. 40), “*deve ser entendida como uma política nacional num contexto de crise de legitimação da ação do Estado, que, quebrando a lógica de Estado-Educador delega poderes na comunidade reservando-se a um papel de regulação de controlo.*”

Territorialização, segundo Pinhal (2012, p. 272) corresponde “*à possibilidade de executar localmente as políticas e as normas nacionais, com a sua eventual adaptação*

às *características locais*”. Este autor apresenta a existência de dois modelos de territorialização:

Figura 5. Modelos de Territorialização



Fonte: Adaptado de Pinhal, 2012

No primeiro modelo, como nos mostra a figura 5, o “*local*” surge como âmbito de realização contextualizada das políticas nacionais, ou seja, execução das políticas e as normas nacionais adaptadas às características locais. No segundo modelo, o “*local*” surge como âmbito de produção de políticas próprias de base comunitária e de base institucional. O autor opta por defender o modelo de territorialização de base comunitária que ofereça a hipótese de construção de políticas locais e ainda vai mais longe ao tomar a posição de que se deve compreender a ideia de território educativo de acordo com este modelo, veja-se: “*penso que essa é a ideia que melhor pode orientar a reorganização do sistema de educação e ensino, reafirmando-se o caráter público e coletivo desse sistema e, simultaneamente, respeitando-se os princípios constitucionais da subsidiariedade, da descentralização democrática da administração pública (...)*” (Pinhal, 2012, p. 274).

“O local emerge dum complexo jogo de multirregulações caracterizado pelo reforço da regulação transnacional, o hibridismo da regulação nacional, o alargamento da regulação intermédia (desconcentração e descentralização), a emergência de espaços de regulação resultantes de interdependência das escolas, a diversidade de lógicas de regulação interna das escolas” (Barroso, 2013, p. 19).

Assim, a ideia de territorialização é utilizada para significar uma enorme diversidade de princípios no domínio da planificação, formulação e administração das políticas educativas, que vão no sentido de valorizar a mobilização dos atores locais e na afirmação dos seus poderes. De modo muito geral, de acordo com Barroso (2013, p. 19-20), as finalidades da territorialização estão relacionadas com a contextualização e

localização das políticas e da ação educativa, bem como a harmonização dos interesses públicos e interesses privados.

“Assumindo-se o adeus à ilusão da existência de um modo de regulação único a cargo do Estado, constata-se que o nível local é produtor de uma série de influências de importância crescente no sistema educativo, (...)” (Pinhal, 2012, p. 275). A descentralização e a territorialização das políticas educativas são *“mais que um mero processo técnico para assegurar a administração da educação e resolver problemas surgem como forma de organização do Estado”* (Cruz, 2012, p. 41). As escolas e a própria comunidade passam a ter um papel essencial no desenvolvimento do *local* *“devendo para isso adotar políticas educativas que se adequem às necessidades e às características do território educativo”* (Mendes, 2011, p. 18).

Em jeito de conclusão, o local não só é visto como aplicação ou lugar de modernização mas de criação de políticas próprias. A territorialização corresponde à noção de executar localmente as políticas nacionais relacionando-se assim com o conceito de regulação autónoma, no sentido de como os atores recebem e se apropriam dessas orientações.

Problemática e objetivos de estudo

Como já foi referido, o papel das autarquias na educação tem vindo a ser reforçado, sendo que estas começam a ter uma crescente importância em matéria de educação, resultante das tendências descentralizadoras. Verifica-se, assim, uma transferência de competências e atribuições da Administração Central para a Administração Local, concedendo um novo protagonismo à gestão local da educação, com o objetivo aproximar o território dos seus cidadãos.

Enquanto pessoas coletivas a quem compete prosseguir os interesses dos cidadãos, os municípios, muitas das vezes, são alvo de múltiplas instâncias e assim não se limitam à concretização das orientações vindas pela Administração Central. Segundo Pinhal (2006) a crescente intervenção das autarquias em atividades fora do seu quadro de competências, deve-se ao facto da importância da área da educação para o desenvolvimento das comunidades locais. As autarquias têm a legitimidade para intervir na defesa do seu território e cabe a estas o papel de atores e dinamizadores da política educativa. Como evidenciado no ponto referente à descentralização, esta tem sido apontada como solução à ineficácia do Estado Centralizado para os problemas locais;

contudo, indo para além da ideia de descentralização, alguns autores propõem o conceito de territorialização das políticas educativas, através de produção de políticas educativas próprias e locais. Nesse sentido, o estudo desta pequena investigação está interessado em captar fenómenos de regulação local, no sentido de evidenciar indícios do desenvolvimento de políticas educativas à escala local através de um projeto concreto desenvolvido pela Câmara Municipal de Palmela – O Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar “Eu Conquisto o meu Sucesso”.

Os principais objetivos do projeto de investigação são:

1. Caracterizar a intervenção da Câmara Municipal de Palmela em matéria de educação.
2. Evidenciar a intervenção da CMP em matéria de educação que vai para além das competências, criando a sua própria política educativa à escala local

3. Tipologia e estratégia de investigação

Ao iniciar a investigação tinha dois caminhos possíveis, a investigação qualitativa e a investigação quantitativa e dado que a escolha da metodologia se deve fazer de acordo com o caráter do problema a estudar, considerou-se pertinente seguir o caminho da metodologia de investigação de cariz qualitativa, pois entendeu-se que é a mais adequada à problemática da investigação, porque é uma investigação que permite um maior rigor, formalidade e estruturação dos dados que se pretende obter. Para Herzog (2008), citado por Amado (2013), esta investigação deve traduzir-se numa atitude reflexiva dos investigadores acompanhada da confiança no como e porquê de todo o processo. De acordo com Bogdan & Biklen (1994) a abordagem qualitativa permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos, sendo que neste tipo de estudos há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspetivas, os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto e como agem (valores, representações, crenças, opiniões, hábitos e atitudes). O principal interesse destes estudos é particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade e não de fazer generalizações.

4. Técnicas de recolha de dados

Como instrumentos de recolha de dados, para esta investigação, utilizei a pesquisa documental como objetivo de selecionar e compreender informação que tenha relevância para o estudo; a entrevista semiestruturada, tendo em conta que é a técnica de recolha de dados mais comum numa investigação qualitativa; a observação como uma mais valia de

ter acesso direto aos acontecimentos e interações que são o foco da investigação e os diários de campo para anotar ideias que vão emergindo, dificuldades e reflexões de acordo com a observação que é feita no decurso da investigação.

A pesquisa documental foi basicamente o ponto de partida, tanto para a caracterização da organização como para a investigação. Permitiu-me ter acesso a vários documentos com informações importantes. Assim como foi feita a referência dos documentos consultados para a caracterização da organização, seguidamente identificasse os documentos essenciais para a realização do projeto de investigação: Memória Descritiva do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”; Caderno de Recursos Educativos; Documento de Políticas Educativas Municipais; Projeto Educativo Local (PEL); Mapa de Resumo da Rede Escolar e brochuras/comunicações.

A entrevista foi um instrumento crucial para o projeto de investigação. Foram feitas três entrevistas com guiões previamente realizados que se encontram nos anexos 1, 2 e 3. A primeira entrevista foi feita à Chefe da Divisão da DEIS (Anexo 1) tendo em vista cinco objetivos:

- Caracterização da organização;
- Perceber os seus objetivos, competências e política municipal;
- Perceber a missão, valores e áreas de intervenção da DEIS;
- Conhecer o impacto que a DEIS tem na comunidade local;
- Conhecer qual a intervenção da autarquia em educação (Plano Inovador).

A segunda entrevista foi feita à Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso” (Anexo 2) e teve os seguintes objetivos:

- Recolher a opinião e representações da entrevistada acerca do Plano Inovador;
- Conhecer as finalidades e objetivos do Plano;
- Conhecer o Plano no quadro mais amplo da ação da CMP em educação;
- Conhecer as ações e atividades do Plano Inovador.

A última entrevista foi dirigida ao Senhor Vereador da Educação da CMP (Anexo 3), teve como objetivos:

- Compreender a intervenção da autarquia em matéria de educação;

- Analisar a política educativa local da CMP;
- Caracterizar o Plano Inovador.

As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados e após a aplicação das mesmas, procedeu-se às suas transcrições e a análise de conteúdo de cada entrevista que se pode encontrar nos anexos 7; 8 e 9. As entrevistas para além dos objetivos anteriormente referidos, possibilitaram um entendimento relativamente à política educativa implementada pela CMP.

Outra técnica de recolha de dados utilizada para este trabalho foi a observação. Esta técnica tornou-se bastante útil pois foi possível observar não só o funcionamento e disposição da DEIS, como também as relações entre funcionários e conversas informais. A observação diária permitiu obter uma visão diferente e mais completa daquela obtida através de documentos. A observação torna-se num método essencial e eficaz desde que combinada com outras técnicas de recolha de dados, como a aplicação de entrevistas.

Por fim, os diários de campo que foram a forma mais propícia para sintetizar/resumir toda a informação recolhida através da observação (Anexo 10).

5. Apresentação dos resultados

Neste ponto procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos. Este tópico divide-se em dois subpontos. No primeiro é realizada uma breve caracterização da educação do Concelho de Palmela, através dos métodos de recolha de dados. No segundo ponto, apresentam-se os resultados obtidos com a realização do pequeno projeto de investigação sobre fenómenos de regulação local, evidenciando o Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso” como uma política educativa local. Importa ressaltar que, os dados obtidos estão organizados conforme os objetivos da investigação.

5.1. Caracterizar a intervenção da Câmara Municipal de Palmela em matéria de educação

5.1.1. Educação do Concelho de Palmela

Tendo em conta o conjunto de entrevistas feitas, é possível afirmar que para o Município de Palmela a educação é um pilar central da cidadania e do desenvolvimento sustentável da comunidade, sendo que o investimento nesta área tem sido uma das grandes prioridades da autarquia. O investimento diz respeito não só à rede educativa e recursos educativos, como também aos projetos socioeducativos e apoios socioeducativos

que são disponibilizados pela autarquia às famílias e alunos desde do pré-escolar, ensino básico até ao ensino secundário. A educação é assumida como uma experiência social, através da qual se descobre e desenvolvem relações com os outros e adquirem as bases do conhecimento e dos “saberes”. Palmela, assumindo-se como um município educador, colabora na promoção de percursos de educação com qualidade para crianças e jovens e outras oportunidades educativas e formativas para todos os cidadãos, na lógica da construção de um território educativo que sirva a todos. A educação e a formação são serviços que devem estar acessíveis a todos os cidadãos e numa sociedade em que se reconhece a educação e formação ao longo da vida, são cada vez mais condições indispensáveis ao desempenho da cidadania, ao crescimento da economia e ao desenvolvimento social (In Caderno de Recursos Educativos).

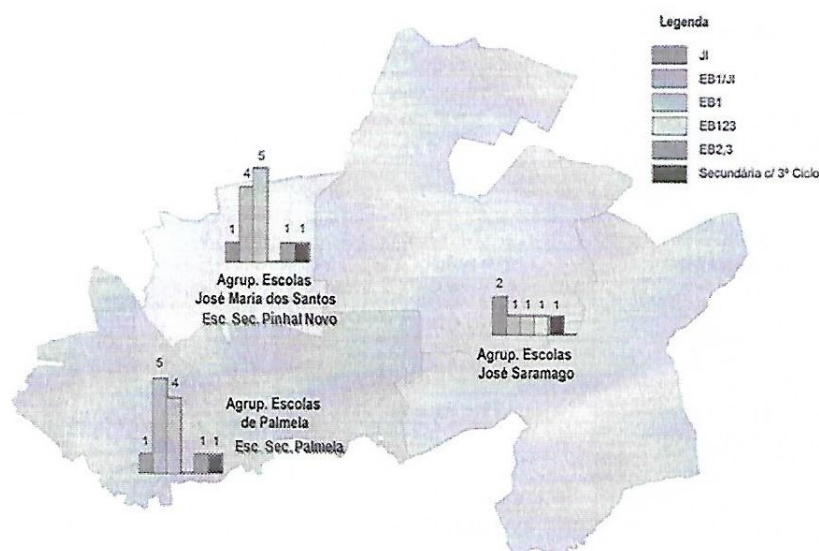
5.1.1.1. Rede de Educativa do Concelho

Como já foi referido, a educação tem sido uma das áreas de grande investimento por parte da autarquia. A expansão, o desenvolvimento e a qualificação dos edifícios já existentes, da rede pública da educação pré-escolar, têm sido objetivos prioritários para o município, de forma a garantir uma rede de equipamentos municipais em todo o território. O município assegura a rede de equipamentos educativos em todo o território, para as crianças de educação pré-escolar e do 1.º ciclo e a construção e apetrechamento das escolas e jardins de infância. A construção de novos equipamentos também tem sido uma prioridade municipal, o apetrechamento de novas escolas, bem como das já existentes, incorpora-se num prisma de inovação com capacidade de resposta às novas tecnologias, os edifícios são apetrechados com mobiliário e material didático adequados às realidades pedagógicas (In Mapa do Resumo Escolar, 2019).

Feita a contextualização da importância que o município concede à educação, urge referir de que forma é que está organizada a rede escolar do concelho. A rede escolar atual do concelho de Palmela contempla três tipos de agentes: público, privado e solidário.

A rede pública do concelho de Palmela dispõe de três agrupamentos (Agrupamento de Escolas José Maria dos Santos, Agrupamento de Escolas José Saramago e o Agrupamento Vertical de Escolas de Palmela) e duas escolas secundárias (Pinhal Novo e Palmela) não agrupadas, conforme se pode verificar, a distribuição espacial, apresentada na figura 6.

Figura 6. Rede Escolar da Rede Pública do Concelho de Palmela



Fonte: Memória Descritiva do Plano Inovador “Eu Conquisto o meu Sucesso”

Considerando o ano letivo 2018/2019, Palmela abrange 28 estabelecimentos de ensino. O Agrupamento de Escolas José Maria dos Santos integra 10 escolas de ensino básico e de educação pré-escolar. O Agrupamento de Escolas José Saramago é constituído por 5 escolas de ensino básico e de educação pré-escolar e encontra-se enquadrado no Programa dos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP). O Agrupamento Vertical de Escolas de Palmela contém 11 escolas de ensino básico e de educação pré-escolar. Existe, ainda, duas escolas secundárias de Pinhal Novo e de Palmela.

Quadro 6. Lista Nominal das Escolas da Rede Pública do Concelho

Agrupamento	Escolas
Agrupamento de Escolas José Maria dos Santos (Pinhal Novo)	Escola Básica 2.º e 3.º Ciclos José Maria dos Santos
	EB JI/1.º Ciclo Alberto Valente
	EB JI/1.º Ciclo António Santos Jorge
	EB JI/1.º Ciclo Salgueiro Maia
	EB JI/1.º Ciclo Zeca Afonso
	EB 1.º Ciclo João Eduardo Xavier
	EB 1.º Ciclo Lagoa da Palha
	EB 1.º Ciclo Batudes
	EB 1.º Ciclo Palhota
	EB JI Vale da Vila
Agrupamento de Escolas José Saramago (Poceirão)	Escola Básica José Saramago
	Escola Básica de Cajados
	Escola Básica n.º 1 de Águas de Moura
	Jardim de Infância de Lagoa do Calvo
	Jardim de Infância de Lagameças
	Escola Básica Hermenegildo Capelo
	Escola Básica António Matos Fortuna

Agrupamento Vertical de Escolas de Palmela	Escola Básica de Aires
	Escola Básica de Algeruz-Lau
	Escola Básica de Cabanas
	Escola Básica do Bairro Alentejano
	Escola Básica José Carvalho
	Escola Básica n. º1 Brejos do Assa
	Escola Básica n. º2 de Olhos de Água
	Escola Básica n. º2 de Palmela
	Jardim de Infância n. º1 de Olhos de Água
Escolas Secundárias	Escola Secundária de Pinhal Novo
	Escola Secundária de Palmela

Fonte: Adaptado do Mapa de Resumo da Rede Escolar, DEIS

De acordo com vários documentos da CMP, é possível corroborar que houve um reforço da capacidade da rede pública de escolas em todos os agrupamentos e escolas secundárias. Este aumento adveio de um forte investimento, a nível autárquico, na ampliação e na requalificação de várias escolas. No entanto, ao abrigo da reorganização da rede de escolas públicas do 1.º ciclo coordenado pelo Ministério de Educação, foram encerradas, desde do ano letivo 2010/2011 à atualidade, cinco escolas do 1.º ciclo do ensino básico. Com efeito, a própria CMP teve que reforçar os seus investimentos no que diz respeito aos transportes escolares de modo a garantir que os alunos destas escolas continuassem a ter acesso às escolas públicas.

A rede particular existente no concelho de Palmela é formada por 21 escolas e instituições de educação e ensino, sendo que 13 pertencem a privados e 8 a Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Note-se que a maioria das escolas da rede pública compreende a educação pré-escolar e o 1.º ciclo do ensino básico, enquanto que a rede privada tem especial importância na oferta da educação pré-escolar. A nível de educação pré-escolar, a rede pública tem várias carências na sua oferta, devido às recentes alterações legislativas, sobretudo, a obrigatoriedade de oferta para crianças a partir dos quatro anos e como tal, há escolas de educação pré-escolar em que existem listas de espera para o acesso dos novos alunos (In Mapa de Resumo Escolar, 2019).

5.1.1.2. Palmela – Cidade Educadora

Palmela é um dos 70 municípios inscrita na Associação Internacional das Cidades Educadoras. Antes de evidenciar as características deste movimento, interessa saber como é que surgiu esta ideia de Cidade Educadora. De acordo com Machado (2014, p. 253), a Cidade Educadora enquanto ideia-projeto surge num contexto em que se cruzavam uma nova conceção do lugar da criança e do jovem na vida da cidade, a tensão entre o global

e o local e a redefinição do papel regulador do Estado na definição e gestão do sistema educativo. Neste sentido, entende-se a criança e o jovem não como protagonistas passivos, mas com um papel de “atores sociais” como parte integrante da comunidade local e cidadãos de pleno direito. Por outro lado, a tensão entre o global e o local requer o habitante da cidade como um cidadão do mundo, tornando, assim, a aldeia global, sem perder as suas raízes e que participe na vida do seu país e por conseguinte na vida da sua cidade. Esta tensão decorre num panorama onde predomina a presença de estruturas políticas supranacionais e a emergência de novos papéis e funções da Administração Local. Ambiciona-se tornar a cidade num lugar de concretização do projeto em que existe a ideia de cidade que possibilita a diversidade de projetos parcelares, a globalidade e a integração da diversidade, o desenvolvimento dos indivíduos e o desenvolvimento do território. Esta ideia-projeto de cidade requer “*um projeto comum à escola e ao território*” (Caballo, 2001, p. 30, cit. in Machado, 2014, p. 254) e atribui ao município uma função educadora da cidade com alguma centralidade e liderança na coordenação e dinamização de uma política educativa, porque é nesta organização que se dispõem de alguns instrumentos e recursos que permitem ter uma visão mais global das influências educativas do meio urbano e também pelo facto do município ser o representante de todos os residentes e daí ter uma legitimidade exclusiva na educação dos cidadãos. É assim que surge o movimento das cidades educadoras por iniciativa do município de Barcelona.

A relação entre cidade e a educação é analisada por Trilla (1993) assente em três dimensões: a *cidade como contexto educativo* (aprender na cidade), espaço onde acontece a ação educativa; a *cidade como agente educativo* (aprender da cidade), ou seja, é o ambiente educativo e a *cidade como conteúdo educativo* (aprender a cidade), isto é, transformar a cidade em escola. A propósito desta relação, Barroso (2000) considera que a relação entre educação e cidade pode ser vista a três níveis: a *educação na cidade*; *educação da cidade* e a *educação pela cidade*. No primeiro nível associa-se a tarefa de mudar a “*cara da escola*” em que não pode ser uma tarefa apenas para os professores e responsáveis políticos, mas sim uma tarefa a cargo de todos nós. Quanto ao segundo nível é importante dizer que a “*cidade educa, educando-se a si mesma*”, ou seja, as cidades não podem ser educadoras se não forem cidades educadas. O terceiro nível tem que ver com a função educativa da cidade, pois não pode estar limitada ao poder de intervenção das autarquias.

No boletim da Rede Portuguesa das Cidades Educadoras de 2018, Barroso faz referência ao conceito de Cidade Educadora, reforçando não só o papel do município como prestador, mas, principalmente, como patrocinador da diversidade de atores e protagonistas que na cidade exercem uma ação educativa mais vasta, recuperando assim *“o sentido original da cidade, muito mais amplo do que o de município”*.

Posto isto, importa, agora, salientar as características deste movimento. Cidade Educadora é um projeto que envolve o desenvolvimento pessoal e coletivo e é um projeto pensado na integração dos cidadãos na vida da cidade. Por esse motivo é vista por possuir *“personalidade própria, integrada no país onde se situa é, por consequência, interdependente do território do qual faz parte. É igualmente uma cidade que se relaciona com o seu meio envolvente, outros centros urbanos do seu território e cidades de outros países. O seu objetivo permanente será o de aprender, trocar, partilhar e, por consequência, enriquecer a vida dos seus habitantes”* (In Carta das Cidades Educadoras, 2004, p. 1). Uma Cidade Educadora deve ter a função de *“exercer e desenvolver esta função paralelamente às suas funções tradicionais (económica, social, política de prestação de serviços), tendo em vista a formação, promoção e o desenvolvimento de todos os seus habitantes. Deve ocupar-se prioritariamente com as crianças e jovens, mas com a vontade decidida de incorporar pessoas de todas as idades, numa formação ao longo da vida”* (In Carta das Cidades Educadoras, 2004, p. 1).

Palmela aderiu ao Movimento Internacional das Cidades Educadoras em junho de 2000, e em 2004 à Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras. Desde então que o município reforça uma política educativa ampla, com caráter transversal e inovador, integrando e revelando os princípios da Carta das Cidades Educadoras. Palmela, nos últimos tempos tem-se pautado pela vontade política de conceber e robustecer instrumentos de participação que facilitem o consentimento sobre as prioridades educativas e a conjectura de responsabilidades coletivas no que diz respeito à educação formal e não formal.

5.1.1.3. Carta Educativa

A Carta Educativa é um elemento essencial para nos dar a conhecer a relação que o município tem com a educação. É um instrumento orientador da intervenção municipal na área da educação, bem um instrumento de diagnóstico e de *“planeamento e ordenamento prospetivo de edifícios e equipamentos educativos a localizar no concelho, de acordo com as ofertas de educação e formação que seja necessário satisfazer, tendo*

em vista a melhor utilização dos recursos educativos, no quadro do desenvolvimento demográfico e socioeconómico de cada município” (artigo 10.º do Decreto-Lei nº7/2003, de 15 de janeiro).

A Carta Educativa de Palmela foi produzida pela empresa “Quadros & Metas” aprovada em dezembro de 2006. Este documento é a apropriação pelos munícipes de Palmela dos espaços educativos e formativos e de melhoria da sua qualidade de vida e deve garantir a coerência da rede educativa com a política urbana do município. Visa ainda adequar as ofertas educativas à procura efetiva no município, procura ter em conta a diversidade de situações, de práticas e de consciências possíveis dos intervenientes no processo educativo e formativo e é o *“fim de uma fase preparatória de estudo e desenho de futuros e o ponto de partida de uma intervenção responsável, eficaz e ética”* (In Carta Educativa de Palmela, 2006, p. 9).

De acordo com o artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro, os objetivos da Carta Educativa são os seguintes:

- ✓ *“(…) visa assegurar a adequação da rede de estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário, para que, em cada momento as ofertas educativas disponíveis a nível municipal respondam à procura efetiva que ao mesmo nível se manifestar;*
- *A Carta Educativa é, necessariamente, o reflexo, a nível municipal, do processo de ordenamento a nível nacional da rede de ofertas de educação e formação, com vista a assegurar a racionalização e complementaridade das ofertas e o desenvolvimento qualitativo das mesmas, num contexto de descentralização administrativa, de reforço dos modelos de gestão dos estabelecimentos de educação e ensinos públicos e respetivos agrupamentos e de valorização do papel das comunidades educativas e dos projetos educativos das escolas;*
- *(…) deve promover o desenvolvimento do processo de agrupamento de escolas, com vista à criação nestas das condições mais favoráveis ao desenvolvimento de centros de excelência e de competências educativas, bem como as condições para a gestão eficiente e eficaz dos recursos educativos disponíveis;*
- *(…) deve incluir uma análise prospetiva, fixando objetivos de ordenamento progressivo, a médio e longo prazo;*
- *(…) deve garantir a coerência da rede educativa com a política urbana do município.”*

Conforme referido em pontos anteriores, já vimos que para a Câmara Municipal de Palmela a educação ocupa um lugar de destaque no investimento municipal, sendo que duas das grandes medidas prioritárias são contempladas na Carta Educativa:

- a) *“Desenvolver e alargar a educação pré-escolar com o objetivo de aumentar a taxa de cobertura da educação pré-escolar e valorizar esta oferta, (...);*
- b) *Modernizar e requalificar a rede escolar do 1.º ciclo do ensino básico e da educação pré-escolar, que possibilite um eficaz reordenamento da rede educativa e contribuam para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos, (...).”*

Tendo em conta que a Carta Educativa é um instrumento de planeamento educativo de longo prazo e que o território está em constante dinâmica torna-se indispensável adequar a Carta às novas realidades sociais, demográficas, económicas e territoriais. Neste sentido, é preciso ter em consideração a monitorização como *“processo que permitirá, através de uma atualização continuada, a adequação das propostas contidas nesse instrumento à realidade local”* (Carrilho et al., 2010, p. 5). Segundo Carrilho (2010, p. 6) para existir essa tal monitorização é essencial que sejam cumpridas certas fases, tais como:

- *“A recolha, organização e disponibilização de informação;*
- *Transformação da informação em instrumentos;*
- *A avaliação dos resultados;*
- *Constrangimentos;*
- *Notas Finais”*

5.1.1.4. Projeto Educativo Local

Um Projeto Educativo Local para além de ser um instrumento que transparece a preocupação dos agentes educativos em organizar e gerir os seus recursos, é uma forma de reunir os atores locais que estejam envolvidos com interesses e objetivos comuns que pretendem dar respostas às necessidades dos cidadãos. Segundo Pinhal (2003, p. 2) a elaboração de um Projeto Educativo Local tem que refletir *“o sentido da ação educativa da comunidade e o seu modo peculiar de se organizar e de resolver certos problemas”*. Este projeto deve representar a ligação entre aquilo que existe no território e o que se pretende alcançar no futuro, assim sendo o projeto não só deve respeitar o que se passa na escola mas também no território educativo, pois a educação não acontece apenas na escola.

Enquanto membro da AICE e da RTPCE, o município de Palmela assume-se como Território Educador. É este o desafio do Projeto Educativo Local: *“perspetivar o Território como um Espaço Educativo, facilitador e intensificador das oportunidades de convivência entre a escola e a comunidade, do cruzamento das aprendizagens formais e informais, do reforço da relação entre gerações gerador por isso, de espaços inclusivos e participativos e do desenvolvimento local”* (In Projeto Educativo Local de Palmela, p. 3). O PEL é um instrumento a ser utilizado como resposta a necessidades concretas do município na área da educação, a partir da escola, integrando a administração do território, as instituições, os agentes locais e as pessoas, numa perspetiva de desenvolvimento da comunidade.

Nesta perspetiva de Palmela como Município Educador, tem se vindo assumir o território como um vasto espaço educador e o PEL, como um plano estratégico que identifica a identidade educativa do território, reconhece a comunidade como o espaço onde se estabelecem as verdadeiras relações sociais.

Como em qualquer projeto educativo há a exigência de formular a missão e a visão. Estas fazem parte da mesma unidade, ou seja, a missão está contida na visão e vice-versa e determinam a necessidade de uma resposta específica. Portanto, a missão do PEL é: *“Construir um compromisso educativo com toda a comunidade que reforce a educação ao longo da vida como um processo participado, transversal e integrado que otimiza as boas práticas e os recursos do território de Palmela”* (In Projeto Educativo Local de Palmela, p. 12). A visão é: *“Ser um Município Educador que reconhece a educação ao longo da vida e o valor da participação para o desenvolvimento sustentável e integral das pessoas e das instituições no território”* (In Projeto Educativo Local de Palmela, p.12).

O Projeto Educativo Local, como matriz orientadora de Palmela Município Educador, Território de Convivência, é uma ação estratégica assente em políticas de desenvolvimento integrado e sustentável, é um mecanismo de transformação social e que tem vindo a permitir ao município o reconhecimento da educação nos diversos espaços. Assim, o PEL situa-se como a *“interface entre o município e os diversos atores que constituem a comunidade e o território”* (In Caderno de Recursos Educativos, 2017, p. 6).

5.1.1.5.Os Projetos Socioeducativos

Face ao exposto, e sendo que estive durante nove meses a estagiar na equipa dos Projetos Socioeducativos, importa dar a conhecer o que é feito em termos de ação socioeducativa no município.

Segundo Guedes (2002) os projetos socioeducativos são definidos como *“ações educativas concretas direcionadas para as escolas, com objetivos específicos definidos, que encerram uma permanente atividade formativa orientada no sentido de contribuir para o desenvolvimento global da personalidade dos alunos, o apoio às práticas pedagógicas dos professores, o progresso social e a democratização da sociedade”*. A par e passo das competências em matéria educativa a política educativa local de Palmela tem vindo acompanhar a crescente autonomia das escolas e a evolução dos programas, projetos e atividades de natureza curricular ou até mesmo de apoio complementar que, de certa forma, vai enriquecendo a oferta educativa do Concelho de Palmela.

A ação socioeducativa municipal teve início na década de 90, à medida que o tempo passa a sua intervenção tem vindo a crescer com inúmeros programas, projetos e ações educativas juntamente com a comunidade educativa para dar resposta a todos os desafios da educação no concelho e, consequentemente da qualidade de vida de todos os munícipes.

Considerando a ação dos projetos socioeducativos, as suas finalidades estão relacionadas com a promoção e dinamização de medidas de desenvolvimento da educação no concelho; desenvolvimento de projetos municipais nas áreas pedagógicas, de cultura, das artes, do desporto e da participação e cidadania; reforço dos processos educativos num sentido de educação e formação das pessoas ao longo da vida e o trabalho em rede.

Palmela, Município Educador, assume o compromisso de possibilitar a ação educativa conjunta, com projetos bem articulados e linhas de atuação e prioridades de intervenção bem definidas, assim como reforçar a presença de redes locais, tentando potenciar a difusão das atividades e propostas educativas existentes. Sendo assim, de seguida iremos apresentar os Projetos Socioeducativos, descritos no Caderno de Recursos Educativos, que o município desenvolve.

Os projetos estão agrupados por áreas:

Área da Literatura

- *Programa de Animação do Livro e da Leitura: Hora do Conto* – é um programa dinamizado pela Rede de Bibliotecas Públicas, com o intuito de estimular às crianças e jovens o sentido estético literário, bem como o fortalecimento de hábitos de leitura;
- *O Ateliê de Promoção da Leitura para os Jovens* – é uma proposta para as escolas do concelho para transmitir o gosto da leitura através de livros e autores da literatura clássica mundial e explorar os conteúdos literários. Estes ateliês têm a duração de 90 minutos;
- *Dar de Volta* – este projeto incentiva a cooperação entre famílias e escolas para a reutilização dos manuais escolares. Consiste numa rede social de partilha que permite, a todos os que necessitam, o acesso aos manuais escolares enquanto recursos fundamentais de ensino e aprendizagem;
- *Projeto Papel Por Alimentos: a Biblioteca e a Educação para a Solidariedade* – é um projeto com o objetivo de dar o exemplo cooperativo e de voluntariado, reforçando as práticas ecológicas e de defesa do meio ambiente;
- *Feira do Livro: Festas com os Livros* – é um evento anual que se realiza nas Festas Populares de Pinhal Novo;
- *Formação para a Comunidade* – consistem em formações gratuitas para a população ativa, incentivando a formação ao longo da vida.

Educação pela Arte

- *Fantasiarte* – o projeto nasceu no ano letivo de 1994/1995, sendo um projeto muito antigo o município assumiu-o como compromisso político. O projeto conta com o envolvimento de todo o universo escolar do concelho, estimulando a criatividade, o espírito crítico das crianças e jovens e aproximando-os aos apelos do palco como instrumento de vivência e de desenvolvimento de linguagens diversas. Através da escola as crianças e jovens oferecem à comunidade um conjunto de programas artísticos elaborados ao longo do ano e apresentados durante as festas Fantasiarte. Quem se propõe a apresentar um programa, poderá usufruir de alguns recursos, como o plano de formação através de oficinas e cursos e o plano de mobilidade através de participação em espetáculos, ateliês e exposições levados às escolas;

- *Semana da Dança* – celebra a dança com o objetivo de a tornar uma linguagem abrangente. O programa é composto por espetáculos, aulas abertas e bailes para todos os públicos;
- *Projeto Kid's Guernica* – é um projeto organizado pela Associação de Municípios da Região de Setúbal (AMRS) envolvendo todos os municípios, escolas, crianças e jovens da região de Setúbal para a difusão da cultura pela paz.

Património

- *Palmela: um Concelho, um Museu* – envolve um conjunto de atividades que promove o melhor conhecimento do concelho, a sensibilização para a importância da conservação e salvaguarda do património cultural;
- *Projeto Almenara* – é um programa integrado de desenvolvimento local, assente na oferta de produtos turísticos elaborados com base na história e património.

Desporto

- *Aprender a Nadar* – é um projeto realizado em parceria com a Palmela Desporto que promove a igualdade de oportunidades na aprendizagem da natação aos alunos do primeiro ciclo das escolas da rede pública do concelho. Os transportes dos alunos para as piscinas são garantidos pelo município;
- *Jogos Desportivos Escolares* – este programa é organizado pela CMP e pelas escolas secundárias e agrupamentos do concelho, consiste na organização e realização de competições em diversas modalidades desportivas coletivas e individuais;
- *Aprender a Jogar Palmela: Festival Concelhio de Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico* – promove a participação e experimentação de atividades lúdico-motoras e desportivas e sensibiliza os agrupamentos de escolas para a importância da lecionação do Programa da Expressão e Educação Físico-Motora como parte integrante do currículo do primeiro ciclo.

Educação Ambiental

- *Compostagem na Escola* – consiste num projeto de sensibilização destinado a crianças, jovens, professores e auxiliares para a importância da preservação do ambiente, particularmente na recuperação dos resíduos orgânicos através da regra dos 3R's, bem como para a conservação do solo pela utilização de adubos orgânicos;

- *O Percurso do Lixo* – são ações de sensibilização para alunos, professores e auxiliares das escolas do concelho sobre a separação dos resíduos domésticos;
- *Sessões de Sensibilização sobre o Ambiente* – abrangem sessões de esclarecimentos e informações para os alunos sobre a preservação do ambiente nas suas mais diversas vertentes, como por exemplo: alterações climáticas, eficiência energética, etc.;
- *Percursos Pedestres* – consistem em caminhadas para o conhecimento das áreas naturais do concelho, tais como o “*percurso de descoberta na Serra do Louro*”, o “*percurso de descoberta Marcas d’água*” e o “*pedipaper Sobral de Quinta do Anjo*”. Os destinatários destes percursos são as escolas do ensino básico, à exceção do percurso “*Marcas d’água*” que também se destina aos alunos do ensino secundário;
- *Projeto “Maletas Pedagógicas para a Sustentabilidade”* – é um projeto escolar que resulta de uma candidatura elaborada pela ENA ao programa “*Apoiar uma Nova Cultura Ambiental*” do Ministério do Ambiente. Este projeto permite trabalhar com as crianças e jovens os temas chave necessários à transição para a sustentabilidade. As maletas são dirigidas ao pré-escolar, primeiro, segundo e terceiro ciclos;
- *Rota dos Óleos Alimentares* – consiste num projeto de dinamização da recolha seletiva de óleos alimentares e na sensibilização para a comunidade escolar e as famílias darem um destino adequado a este tipo de resíduos;
- *Ações de formação para Docentes e Educadores* – são ações de formação sobre temas da sustentabilidade que decorrem em parceria com o Centro de Formação da Ordem de Santiago e são acreditadas pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua;
- *ReciSmart* – Reciclagem de Equipamento Informático – este projeto consiste na recolha seletiva de equipamento informático usado nas escolas, associações e IPSS.

Educação para a Cidadania e Participação

- *Março a Partir* – é um projeto consolidado de e para a juventude que abrange variadas áreas de atuação juvenil, como por exemplo na área de desportos radicais, de aventura e natureza, música, cinema, teatro, dança, etc. Este projeto é dinamizado em parceria com as associações juvenis, grupos informais de jovens

com a Câmara Municipal promovendo a participação ativa dos jovens no associativismo;

- *Emprego e Aprendizagem para a Juventude* – é um recurso educativo com o objetivo de dar ferramentas motivar os jovens para a aprendizagem ao longo da vida. Consiste em sessões que são pedidas pelas escolas do concelho;
- *Fórum Juventude* – são fóruns que pretendem incentivar participação ativa dos jovens para que possam expressar as suas opiniões e apresentar formas de colaboração ou realização de atividades da sua esfera de interesses. Cada fórum é feito em torno de um tema e é debatido em mesas redondas;
- *Voluntariado Jovem Agir de Corpo Inteiro* – é um projeto de voluntariado pois também é uma forma de exercer cidadania;
- *Jovens no Verão* - consiste em campos de férias para os jovens dos 12 aos 17 anos que residam, que estudem ou cujos pais trabalhem no concelho de Palmela;
- *Clique sem Idade* – é um projeto realizado em parceria com os agentes sociais locais para facilitar a inclusão digital da população 55+ residentes nas diferentes freguesias do município;
- *Plano Municipal de Promoção da Participação Infantil e Juvenil* – é um projeto que abrange a promoção de um plano de ação no âmbito da educação em direitos humanos e cidadania democrática, desenvolvido através de vários formatos consoante o interesse manifestado pelas entidades do concelho;
- *Projeto “Eu Participo!”* – este projeto está ligado com a educação em direitos e cidadania democrática, construído com as crianças e levando-as a assumir o seu direito de participação na vida da instituição e do território. A intenção deste projeto é que após as oficinas “*Eu Participo*”, as crianças criem um projeto que seja desenvolvido ao longo do ano letivo.

Educação Parental

- *Projeto Vai e Vem* – consiste num atendimento itinerante de acompanhamento especializado a vítimas de violência doméstica;
- *Conversas Informais*- é um projeto de parceria, decorrente de um protocolo celebrado com a Unidade de Saúde Familiar, que visa o desenvolvimento de ações de promoção e educação para a saúde.

Certamente que haveria mais projetos que poderiam estar aqui descritos, mas todos os projetos e programas referidos em cima estão traçados no “*Caderno de Recursos Educativos – Palmela, Município Educador*”. É um instrumento do Projeto Educativo Local (PEL), que visa potenciar a promoção de programas, projetos e ações globais que reconhecem a componente formal, informal e não formal da educação ao longo da vida. É um documento que está ao dispor da comunidade educativa para mostrar os recursos locais, tornando-os acessíveis a todos, promovendo outras formas de relação com o saber, fazer e sentir. Todos os projetos constituem-se como recursos educativos para as escolas e para os municípios. Recorde-se que são desenvolvidos pelos diferentes serviços do município em estreita articulação com a DEIS, nomeadamente com a área dos Projetos Socioeducativos.

O Município possui atribuições nos domínios da educação e neste sentido compete à CMP deliberar sobre as formas de apoio às entidades e organismos legalmente constituídos e apoiar atividades de natureza educativa de interesse para o município. O apoio aos projetos dos estabelecimentos de educação e ensino permite o desenvolvimento de abordagens educativas e formativas colocando os recursos locais do território ao serviço das crianças e jovens. Foi, então que no ano de 2017 foi criado o Regulamento Municipal de Apoio aos Projetos Socioeducativos com o objetivo responder à necessidade de enquadrar os apoios municipais aos estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública e solidária (IPSS), do 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário da rede pública, para além dos determinados pela lei, num instrumento regulador que defina e clarifique as condições de acesso, atribuição e tipos de apoios a conceder pela CMP, aos estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública e solidária (IPSS), do 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário da rede pública, que desenvolvam atividades socioeducativas e pedagógicas que permitam a concretização dos objetivos do PEL. No fundo, este regulamento afunila os apoios que são cedidos às escolas e IPSS.

Nos termos previstos do presente regulamento, podem candidatar-se todos os estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública e da rede solidária (as IPSS), dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário da rede pública do concelho de Palmela. Relativamente à tipologia de apoio podem ter caráter financeiro ou não financeiro. O apoio financeiro visa a aquisição de meios para a viabilidade de atividades socioeducativas e pedagógicas em projeto, por exemplo a aquisição de material

pedagógico e de desgaste, aluguer de serviços de som/luz e realização de visitas de estudo ou outras que envolvam deslocações. O apoio não financeiro consiste na cedência de equipamentos, espaços físicos, materiais e serviços técnicos e logísticos necessários ao desenvolvimento de projetos ou atividades da escola.

Cada IPSS só pode submeter um projeto, já os agrupamentos de escolas podem apresentar quatro projetos se o número de alunos for igual ou inferior a 1000 alunos e seis projetos quando superior a 1000 alunos. Cada escola secundária pode submeter no máximo até quatro projetos, dois dirigidos ao terceiro ciclo do ensino básico e dois ao ensino secundário. Todas as candidaturas são analisadas de acordo com os seguintes critérios:

- a) Contributo para o enriquecimento curricular no âmbito do desenvolvimento socioeducativos e pedagógico das crianças/alunos;*
- b) Promoção do contato das escolas/instituições entre si e com as diferentes entidades/instituições do território, enquanto recursos a serem otimizados ao serviço dos princípios de um município educador;*
- c) Incentivo à participação das crianças e dos/as jovens na vida da escola/instituição e da comunidade, na perspetiva da educação não formal e ao longo da vida;*
- d) Incentivo ao envolvimento das famílias, pais e encarregados de educação;*
- e) Valorização da produção de materiais, como espólio da escola/instituição, constituindo-se em recursos para a comunidade;*
- f) Contributo com ideias e propostas que enriqueçam projetos/recursos municipais;*
- g) Caráter inovador do projeto;*
- h) Continuidade do projeto (Artigo 15.º do Regulamento Municipal de apoio aos Projetos Socioeducativos).*

Os projetos devem promover os princípios do Movimento das Cidades Educadoras, definidos como orientações estratégicas das ações a constar no projeto e devem enquadrar-se na missão e na visão do PEL, de forma a contribuir para a concretização das estratégias e objetivos nele definidos. Os projetos devem, ainda, ter como orientação as áreas prioritárias da ação municipal para o território de Palmela, como o fortalecimento da economia, a afirmação da cidadania, identidade e coesão social e ambiente e qualificação do território. Importa referir que o prazo de candidaturas é o dia

15 de outubro e todas as candidaturas devem ser formalizadas através do preenchimento dos formulários disponíveis no site da Câmara.

5.1.1.6.O Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”

De acordo com a sua Memória Descritiva, o Plano Inovador é uma prioridade de investimento apoiada pelo Fundo Social Europeu e visa reduzir as situações de insucesso escolar e tem como objetivo principal a promoção do sucesso educativo através do desenvolvimento de um plano municipal que permita, através de um conjunto de ações transversais e temáticas, o aumento do sucesso escolar precoce, até 2020. Em termos específicos esta operação tem como objetivos específicos:

- Reduzir o número de alunos com níveis negativos;
- Diminuir o número de situações de retenção e desistência;
- Baixar os níveis de absentismo;
- Diminuir as situações de indisciplina;
- Aumentar a participação parental.

Do ponto de vista metodológico, este plano orienta-se pela importância do reforço dos processos educativos e formativos dos alunos, assente na escola e na relação com os professores, pessoal não docente e nas relações de proximidade com a família, a partir de quatro áreas de estruturantes da intervenção municipal (Arte; Património; Literatura e Desporto). Esta abordagem colaborativa visa potenciar aos conhecimentos, as capacidades e as atitudes, em termos de competências globais dos alunos, contribuindo, assim, para a redução do insucesso escolar que se pretende como um compromisso local estabelecido a partir do aluno, passando pela família e pela escola até ao município e comunidade.

Em termos operacionais a metodologia do plano estabelece-se em três áreas de atuação, tais como: a capacitação de professores; a otimização das aprendizagens dos alunos, pela diversificação de atividades em sala de aula e o envolvimento parental.

O respetivo plano é constituído por dez ações:

- Acolhimento e envolvimento da comunidade educativa;
- Atividades em sala de aula;
- Envolvimento parental;
- Baú de recursos;

- Intercâmbios, visitas e trocas de experiências;
- Wiki – Educa Palmela;
- Summit SUCESSO – Exposição anual de trabalhos;
- Plano de Comunicação;
- Monitorização e Avaliação do Plano.

Em estreita parceria com as escolas, aposta-se na qualificação, na inovação e na promoção de estímulos motivacionais para o ensino-aprendizagem e na educação não formal. Ao assumir a implementação desta medida o município reforça o território enquanto espaço educador, envolvendo a escola e toda a comunidade educativa na definição e execução de ações promotoras do sucesso educativo e, de certa forma, da educação para todos.

O primeiro objetivo do projeto de investigação “Caracterizar a intervenção da Câmara Municipal de Palmela em matéria de educação” visa responder a duas questões: compreender em que medida é que a educação é uma área de prioridade para a CMP e compreender porque é que o Município se assume um Município Educador”.

Na tentativa de resposta à primeira questão e de acordo com a análise de dados, a educação é uma prioridade porque segundo a Chefe de Divisão:

“A educação é uma prioridade porque desde há vários anos se percebeu que a educação é o foco do desenvolvimento das pessoas, é um pilar do desenvolvimento de um determinado território e por isso o investimento nesta área tem sido muito grande. Por outro lado, também é uma área que as autarquias têm competências nesta matéria, competências legais. Efetivamente, temos tido ao nível dos orçamentos municipais temos fatias sempre muito grandes, normalmente o segundo maior valor é para a educação e tem a ver com esta crença de acreditar-se que o melhor investimento que se faz no desenvolvimento num território é o desenvolvimento e o investimento em termos de educação” (Transcrição da Entrevista à Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Já o Senhor Vereador diz que:

“Se não mudarmos os nossos munícipes para melhor, num sentido de lhes darmos essa arma importantíssima que é a educação, não estamos cá os eleitos ou até mesmo os técnicos, não estão cá a fazer nada. O nosso grande papel é de sermos facilitadores, nós ajudamos que as redes se vão constituindo, entre escolas e

outras entidades” (Transcrição da Entrevista ao Vereador da Educação, Anexo 6).

A educação é uma intervenção municipal porque é transversal a tudo e é um pilar do desenvolvimento do ser humano.

A segunda questão tem que ver com o facto de Palmela ser um Município Educador. Esta ideia parte do princípio de se assumir o território como um amplo espaço educador, sendo este o compromisso educativo que o município quer partilhar com a comunidade, convidando todos os munícipes a continuar a construir um município educador, sustentado em prioridades estratégicas que consolidam a perspetiva da educação ao longo da vida e que promovam a diversidade e o desenvolvimento integral de todas as pessoas no território. Tal como destaca a Coordenadora do Plano Inovador:

“Um Município Educador é um município que está sensível a um conjunto de princípios que possibilitam a que todas as pessoas possam participar e ter uma vida ativa na gestão do território e que a educação não está confinada à escola e que é uma oportunidade para todas as pessoas e para todas as idades” (Transcrição da Entrevista à Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”, Anexo 5).

Portanto, é possível constatar o território de Palmela como um espaço educador que facilita e intensifica as oportunidades de convivência entre a escola e a comunidade, as aprendizagens formais e não formais, numa lógica humanista do desenvolvimento do território. Alargar a educação ao território significa aumentar as oportunidades e as possibilidades educativas e garantir direito ao conhecimento, às culturas, aos valores, etc. O Sr. Vereador da Educação confirma esta ideia, dando um exemplo:

“Nós no território do Poceirão começámos contra à vontade do ministério, porque nos davam números muito secos (...) foi curiosamente a maior parte território rural, a logica é: não vale a pena são poucos, que venham para os centros urbanos e venham estudar ou para outros centros urbanos, lá está a questão dos transportes logo aí demonstraria que não é possível, mas conseguimos demonstrar que havia massa critica nesses territórios para haver 2º e 3º ciclo. Hoje, felizmente, a escola José Saramago já é uma escola secundária (...)” (Transcrição da Entrevista ao Vereador da Educação, Anexo 6).

A coordenadora do Plano Inovador também confirma, ao expressar:

“Claro. Se educar é tudo, o território tem as características de todas as pessoas”
(Transcrição da Entrevista à Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”, Anexo 5).

É no conjunto das dinâmicas que se estabelecem a partir dos percursos de vida das pessoas e das instituições que se constrói o território educador. É nessa sequência que a imagem de marca do município é de *“Palmela, Município Educador, Território de Convivência.”*

5.2. Evidenciar a intervenção da CMP em matéria de educação que vai para além das competências, criando a sua própria política educativa à escala local

Este é o segundo objetivo do projeto de investigação, aqui pretende-se evidenciar que a intervenção da Câmara Municipal de Palmela em educação vai para além das competências atribuídas pela Administração Central, em que o *local*, não é como uma aplicação ou lugar de modernização, mas como quadro de produção políticas educativas próprias.

Pinhal (2006, p. 617) fala de *“não competências”* que associa às *“intervenções desenvolvidas de modo autónomo, que se realizam fora dos domínios das competências próprias dos municípios”*. Refletindo a partir desta ideia, é possível verificar que o Município de Palmela é um exemplo de município que não se limita à execução das orientações da Administração Central em matéria de política educativa, em que o exercício das *“não competências”* são visíveis nas iniciativas próprias do município, bem como na extensão das competências legais, nomeadamente, nos transportes escolares pois o município fez um forte investimento nesta área, sendo que grande parte do orçamento, cerca de um milhão de euros, é para garantir os transportes a um total de 2500 alunos, como explica o Senhor Vereador da Educação:

“o problema põe-se em relação ao transporte escolar, como lhe disse logo no início, temos grandes dificuldades em transportes públicos, a Câmara é o grande financiador (com cerca de 1 milhão de euros) do transporte das nossas crianças para a escola, porque nós fazemos a dois quilómetros e não a quatro como remete a lei, e como não há transporte público, sai-nos mais caro, para ter uma ideia, Lisboa tem valores bastante baixos, porque tem as escolas todas muito próximas e tem uma rede de transportes. Levamos miúdos pelos aceiros, por estradas que

não tem transporte público” (Transcrição da Entrevista ao Vereador da Educação, Anexo 6).

No panorama do apetrechamento, manutenção e construção de estabelecimentos de ensino, destacam-se os investimentos e descriminação positiva em relação às escolas de 2º e 3º ciclo e secundário, embora não sejam das suas competências, uma vez que estão sob tutela do Ministério da Educação, não é indiferente à Câmara Municipal de Palmela, como afirma o autarca:

“Não há área nenhuma no nosso território que não nos seja indiferente, somos agentes de participação no território. Em relação à educação posso dizer que nós, apesar de não ser das nossas competências o segundo, terceiro ciclo e secundário, tudo fizemos que no Poceirão houvesse uma escola de segundo e terceiro ciclo porque na altura foi uma luta titânica da população. Na generalidade na educação somos nós que cedemos gratuitamente os terrenos, ajudamos para que as coisas se possam concretizar e reconhecemos que a proximidade é um fator que pode ser assertivo nesse aspeto” (Transcrição da Entrevista ao Vereador da Educação, Anexo 6).

Esta boa vontade já é reveladora da vontade política do município na produção da sua própria política educativa local, por forma a reforçar a identidade local.

No prosseguimento desta análise, destacam-se, também, as intervenções ao nível dos equipamentos educativos, como fundamenta o Senhor Vereador e a Chefe de Divisão:

“Nós neste momento, em relação ao parque escolar na generalidade, estamos numa fase bastante boa, em relação ao 2º e 3º ciclo e secundário queremos que haja a intervenção do Ministério e facilitaremos naquilo que é de facilitar para que sejam também equipados, para que haja bons equipamentos escolares no nosso território. (...) Nós queremos e conseguimos apetrechar o nosso parque escolar com bons equipamentos, vamos continuando a aprofundar” (Transcrição da Entrevista ao Vereador da Educação, Anexo 6).

“(...) dizer que ao nível da educação o maior impacto que temos vindo a ter é ao nível daquilo que são os equipamentos educativos, ou seja, esta autarquia investiu muito nestes últimos nos equipamentos educativos, temos escolas com muito boa qualidade. (...) Houve um grande investimento e temos escolas boas que respondem às necessidades dos alunos, escolas com excelentes espaços e do ponto

vista físico muito adequados” (Transcrição da Entrevista à Chefe da Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

O município garante a rede de equipamentos em todo o território, em relação aos estabelecimentos do pré-escolar e do 1º ciclo, tendo em vista as novas exigências da escola inclusiva.

Outra premissa tem que ver com a atribuição de bolsas de estudo que apoiam jovens e famílias do concelho, no sentido de incentivar e motivar a continuidade dos estudos a jovens de agregados familiares de menores recursos, procurando atenuar desigualdades, tal como refere o Senhor Vereador:

“Também é importante referir que atribuímos bolsas de estudos a alunos do secundário e do ensino superior porque queremos que os nossos jovens com menos recursos continuem os seus estudos e para isso temos de criar condições para as suas necessidades” (Transcrição da Entrevista ao Vereador da Educação, Anexo 6).

É de facto uma medida de discriminação positiva e uma ação que vai para além dos benefícios que a lei confere, na tentativa de apoiar as famílias e as suas necessidades.

Evidenciam-se os projetos educativos próprios do município, que ultrapassam a legislação atual, a partir de áreas de intervenção como a educação pela arte, pelo património, pela literatura, pelo desporto, pelo ambiente e pela cidadania e participação. No âmbito das iniciativas educativas próprias do município destacam-se: o *Fantasiarte*; *Hora do Conto*; a *Semana da Dança*; *Aprender a Nadar*; *Jogos Desportivos Escolares*; *Projeto Maletas Pedagógicas para a Sustentabilidade*; *Março a Partir*; *Clique sem Idade*; *Projeto Eu Participo*; etc. São projetos da ação socioeducativa municipal para dar resposta a todos os desafios da educação no concelho e consequentemente da qualidade de vida de todos os munícipes. Claramente que estes projetos tem objetivos bem definidos que requerem o envolvimento e parcerias de redes. Recorde-se que estes projetos são desenvolvidos pelos diferentes serviços da CMP em estreita articulação com a DEIS. A coordenadora do Plano Inovador reconhece a importância da criação dos próprios projetos do município ao referir que:

“(…) tem sido um município há mais de 20 anos, tem investido muito em projetos com as escolas, um bocadinho no sentido em que as crianças e os jovens estão lá. Tem investido porque acredita, se calhar, aprender não é só saber ler e escrever

pois têm tentado desenvolver um conjunto de projetos que, “O Aprender a Nadar” é um exemplo, tudo o que tem a ver com a área do desenvolvimento da linguagem através dos projetos da biblioteca, do património dar a conhecer o território através desta área. Tem investido muito e é um município que tem esta visão de que a educação é muito abrangente e que há muitas potencialidades de educar (...)” (Transcrição da Entrevista à Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”, Anexo 5).

A criação de um Regulamento de Apoio aos Projetos Socioeducativos é uma atribuição no exercício das “*não competências*” em que compete à CMP decidir sobre as formas de apoio às entidades de ensino. Considera-se um instrumento da criação da sua própria política educativa local.

Também aqui se afere que a criação do Projeto Educativo Local (PEL) advém de uma vontade de produção de política educativa local. O PEL é um processo participativo, envolve a comunidade, mobiliza atores sociais e é um projeto do território que fomenta novas formas de comunicar. Tal como refere a Chefe da DEIS:

“(...) fizemos uma opção de criar um Projeto Educativo Local que é um projeto que está a confluir precisamente para isso, aponta para uma metodologia de trabalho, de uma estratégia de intervenção que é precisamente desta ideia de fazer com as pessoas e em conjunto fazermos uma definição dessa política educativa local” (Transcrição da Entrevista à Chefe da Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

Considerando Palmela um Município Educador, o Projeto Educativo Local (PEL) é a mais relevante atividade que o município pode empreender, tratando-se de uma estratégia política que integra e promove os princípios da Cidade Educadora.

A dinamização de encontros e de fóruns, como por exemplo a 3ª Edição do Fórum Projeto Educativo Local, ações no âmbito do Plano Inovador, o Mercado da Cidadania, nas quais tive a oportunidade de estar presente, também são exemplos que evidenciam a existência de políticas educativas locais.

Face ao exposto e a toda análise que tem vindo a ser feita, é possível compreender em que medida é que o Plano Inovador tem relevância na definição de políticas educativas locais, tendo em conta que é uma questão que se procura responder com o segundo objetivo do projeto de investigação.

O Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar é um sinal de desenvolvimento de política educativa à escala local, embora tenha nascido de uma decisão política em que é participado em 50% pelo Fundo Social Europeu e com investimento da Câmara Municipal de Palmela nos restantes 50%, respeitou-se esta decisão mas reinventaram formas de trabalho a incorporar nesta medida, como podemos verificar nas palavras da Chefe da Divisão de Educação e Intervenção Social:

“(...) os serviços devem de respeitar e pensaram então, ok, como é que nós podemos propor uma base de trabalho às escolas para construir o Plano Inovador de Combate ao Insucesso... então o que nós fizemos foi pegar num conjunto de projetos que nós acreditamos que combate o insucesso, é o de dar instrumentos e recursos à escola para poder trabalhar com aqueles alunos sem ser sempre a forma mais tradicional, ora vamos pegar num conjunto desses projetos e trabalhá-los de forma a fazermos o Plano e qualificando esses projetos, agarrando a oportunidade de termos esta medida e a possibilidade de candidatura a esta medida, por exemplo a formação já era uma questão pensada e até então não tinha havido oportunidade e trabalhar uma área que as escolas referiam como uma necessidade que era a área da parentalidade e pronto foi isso que fizemos” (Transcrição da Entrevista à Chefe da Divisão de Educação e Intervenção Social, Anexo 4).

No mesmo sentido, a Coordenadora do Plano afirma:

“Houve o cuidado de não agarrar nisto e “agora vamos buscar dinheiro, fazemos o que fazemos, mas com mais dinheiro”, não foi isso que fizemos. Tentámos que, por um lado ele fosse construído colaborativamente com as escolas, envolvendo um conjunto de professores que a escola designou para acompanhar desde do primeiro dia e, por outro lado, ele próprio foi desenhado em função dos projetos que já existiam e isso depois de tudo concertado num trabalho intersectorial é fundamental porque eu não faço a educação sozinha, a educação é feita transversalmente. Também por outro lado, o plano foi estruturado com base naquilo que nós consideramos ser o Projeto Educativo do território de Palmela, com base nesta crença que temos que os municípios educadores são municípios mais humanizados e, portanto, houve este cuidado porque este plano acaba por ser um exemplo como foi pensado e está a ser operacionalizado como um instrumento de realizar a política educativa porque é integrado e pensado, não é

feito descoordenado com o resto das coisas que estamos a fazer (...)” (Transcrição da Entrevista à Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”, Anexo 5).

O município tem desenvolvido um trabalho em áreas para além daquelas que estão legalmente atribuídas, nomeadamente a partir de áreas de intervenção como a educação pela arte, património, literatura, desporto, cidadania e participação, educação parental e educação ambiental. Sempre foi importante e prioritário, para a CMP, um conjunto de iniciativas na ação socioeducativa, tendo em vista a promoção e dinamização de medidas de desenvolvimento da educação no concelho e o reforço dos processos educativos num sentido de educação ao longo da vida. Podemos constatar esta ideia nas palavras da Coordenadora do Plano Inovador:

“Para Palmela sempre foi importante e prioritário um conjunto de projetos na ação mais socioeducativa paralelamente à área das competências e é uma coisa já de 20 e tal anos ou 30. Sempre foi importante não se ficar em matéria de competências, sempre houve investimentos e não são só na área da educação restrita aqui à divisão. Por exemplo, há escolas que são transversais aos outros serviços da Câmara” (Transcrição da Entrevista à Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”, Anexo 5).

Deste modo, os dados apontam para a existência de produção de políticas próprias feitas pelo município que são entendidas como indícios de regulação autónoma, na medida em que desenvolvem estratégias, atividades, iniciativas e projetos próprios em função das necessidades da comunidade, de que é exemplo o Plano Inovador, evidenciando a presença de uma política educativa local. Pinhal (2006) defende o *local* como quadro de criação de políticas próprias de base comunitária, Palmela é um exemplo, uma vez que os indicadores das suas políticas próprias são de base comunitária como reforço da coesão social, como revela a Coordenadora do Plano Inovador:

“define-se a política em função das necessidades do território e, portanto, o território é que me vai dizendo os caminhos que eu devo e os investimentos que eu devo fazer. Depois faço as considerações políticas, aquilo que eu acho prioritário, como é que eu devo fazer, quem devo envolver e faço as minhas definições” (Transcrição da Entrevista à Coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”, Anexo 5).

O município supera o seu papel tradicional de mero executor local de uma política educativa estatal, envolvendo-se progressivamente em intervenções autónomas (Fernandes, 2005). Neste sentido e tendo em conta todos os aspetos referidos precedentemente é possível afirmar que, apesar de ter que cumprir todas as suas obrigações (regulação institucional, normativa de controlo), o Município de Palmela detém autonomia para fazer o reajustamento (regulação autónoma) de políticas de acordo com as necessidades da sua população. O Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso” é de facto um sinal da criação das suas próprias políticas educativas, uma vez que foi criado como uma estratégia para responder às necessidades localmente existentes. No entanto, se por um lado foi possível captar fenómenos de regulação local, no sentido de evidenciar o desenvolvimento de políticas educativas locais através de um projeto concreto (Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”), por outro lado, foi igualmente possível constatar outros indícios de criação de políticas educativas locais, nomeadamente: a criação de um Projeto Educativo Local (PEL), dinamização de atividades e fóruns fora das competências legais, a discriminação positiva dos 2 km dos transportes escolares, a atribuição de bolsas de estudos e o apoio aos projetos socioeducativos das escolas do concelho.

Palmela, território educador, investe na educação, para além das suas competências, com a convicção de que a educação é o principal caminho para a formação dos cidadãos em exercer plenamente os seus direitos e deveres de cidadania. A planificação de uma política educativa ampla, que inclui processos educativos formais, informais e não formais e interliga instituições, intervenções e lugares educativos, tem sido o objetivo do município e tem colocado a educação como eixo transversal das políticas educativas municipais mais abrangentes. Assim, de acordo com a linha de pensamento de Fernandes (2005), é possível verificarmos o papel deste município como coordenador e dinamizador de iniciativas e de projetos que influencie as potencialidades educativas locais de forma a que se constitua uma rede educativa com a intencionalidade expressa de melhorar a qualidade de vida dos seus cidadãos.

CAPÍTULO III– O ESTÁGIO

A elaboração deste relatório é fruto da realização de um estágio curricular numa autarquia, consequentemente, o presente capítulo destina-se à apresentação e reflexão sobre as atividades desenvolvidas na qualidade de estagiária. O capítulo está organizado de acordo com três pontos: o contexto de estágio, onde farei um enquadramento do mesmo, descreverei as atividades que achei mais importantes durante a minha estadia enquanto estagiária, farei referência ao que aprendi e às competências que adquiri com as mesmas e, por fim, procurarei fazer uma reflexão final acerca das atividades e das aprendizagens que fui conquistando ao longo dos meses de estágio.

1. Contexto de estágio

A minha inscrição no mestrado em Administração Educacional sempre teve o propósito de me possibilitar o desenvolvimento de competências, tais como de diagnóstico e até de coordenação para a prática de atividades relacionadas com a gestão em organizações da esfera da administração da educação, nomeadamente a nível local. Atendendo a que no segundo ano de mestrado havia a possibilidade de realizar um estágio de cariz curricular bem como o seu relatório, confesso que nem pensei duas vezes em decidir que o caminho a seguir seria um estágio numa autarquia. O local para concretizar o meu estágio foi a Câmara Municipal de Palmela (CMP), em virtude de ser do meu interesse pessoal e profissional, mas a principal razão foi, sobretudo, por ser o meu concelho, sendo que a nível de deslocação para o estágio seria muito acessível.

O começo do estágio foi um pouco complicado dado que, a data prevista seria para o início do mês de outubro e tal não aconteceu. No dia 21 de setembro recebi a resposta oficial por parte dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Palmela (CMP) a informar que o pedido de estágio tinha sido aceite com o despacho do Sr. Vereador da Educação e que ia afetar à Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS). A 17 de outubro reuni-me com a Chefe da DEIS, a fim de acertarmos uma data para iniciar o estágio. Pois então, ficou decidido que a data de começo seria no próprio dia e data de fim, registaríamos para o dia 27 de junho. Nesta reunião ficaram definidos pormenores de plano de trabalho, como a carga horária semanal e o horário de trabalho:

- ✓ Duração do estágio – 17 de outubro a 27 de junho (9 meses)
- ✓ Horário de trabalho enquanto estagiária – De segunda a quinta-feira das 9h às 13h

✓ Carga horária – 16h por semana

Ficou acordado que iria integrar a equipa dos projetos e que a minha orientadora, à partida, seria a coordenadora do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”.

2. Atividades desenvolvidas

Neste ponto pretendo fazer uma descrição e análise das atividades desenvolvidas ao longo de nove meses de estágio, na Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS) da Câmara Municipal de Palmela (CMP). Antes de mais, considero que o desenvolvimento do meu estágio se divide em duas fases:

1ª Fase: Esta fase centrou-se no primeiro contato com as pessoas e com o próprio espaço. Foi nesta fase que fiz várias leituras de documentos da CMP, nomeadamente, do documento da memória descritiva do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar, da estrutura orgânica da CMP, do documento de distribuição de tarefas da DEIS, o Regulamento Municipal de Apoio aos Projetos Socioeducativos, etc.

2ª Fase: Digamos que a segunda fase de estágio foi mais a nível prático, ou seja, no terreno. Com isto quero dizer que este período tem que ver com a realização das atividades que me foram propostas ao longo do tempo.

No decorrer do estágio, fui desempenhando tarefas que me foram propostas e recorrendo às categorias de tarefas dos gestores de escolas, segundo Morgan, Hall & Mackay (1983, cit. in Barroso, 2005, p. 148) é relevante aludir que categoria incidia na minha intervenção. De acordo com estes autores os gestores escolares desempenham quatro grandes categorias de tarefas: tarefas técnicas/educativas; tarefas de conceção/gestão operacional; tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal e tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade. Tendo em conta todo o leque de tarefas que cumpri, penso que as tarefas técnicas/educativas e as de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade são as que se adequam à minha intervenção.

Antes de começar a descrever as atividades que desenvolvi ao longo do estágio, apresento um cronograma com as tarefas que foram realizadas de acordo com cada atividade, tendo em conta o seu espaço temporal.

Quadro 7. Cronograma de Atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular – DEIS

Atividades	Tarefas	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Mercado da Cidadania	Assistir e acompanhamento									
Leitura de documentos da CMP	1ª leitura									
	2ª leitura									
	3ª leitura									
	4ª leitura									
	5ª leitura									
Atas	Realização das atas de reuniões do Plano Inovador									
Reuniões	Equipa 10.1									
	Equipa PSE									
Folhas de horas em Excel	Realização de folhas de horas									
PEL	Revisão									
	Análise crítica									
Fantasiarte	Contatos									
	Fichas de inscrições									
	Reuniões									
	Visitas a Palco									
	Entrega dos programas às escolas									
	Festas									
3ª Edição Fórum PEL	Assistir e acompanhamento									

O cronograma ajuda na sistematização das tarefas que foram desenvolvidas ao longo da minha estadia enquanto estagiária. De seguida, apresento a descrição de cada atividade, bem como as competências adquiridas com a realização das mesmas:

1ª Atividade – Mercado da Cidadania

Descrição da atividade: O meu estágio iniciou na altura do Mercado da Cidadania. Participei neste evento apenas como convidada pela Chefe de Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS), não desempenhei tarefas uma vez que a distribuição das mesmas já se encontrava feita. O Mercado da Cidadania decorreu nos dias 18, 19 e 20 de outubro, em Pinhal Novo, no Mercado Municipal, Centro de Recursos

para a Juventude, Biblioteca e Auditório Municipal. Consiste num evento de partilha de ideias, experiências e saberes, assegura-se como um espaço privilegiado da educação não formal e da dinamização comunitária como reforço da coesão social.

Como realizei: Nesta atividade não tive propriamente uma função, apenas assisti a várias palestras e oficinas. Destaco as palestras da divulgação da pedagogia de *Waldorf*, literacia em saúde, solidariedade, educação e responsabilidade. No entanto, mostrei-me sempre disponível para ajudar no que fosse preciso, por exemplo na distribuição de panfletos e na arrumação do espaço.

O que aprendi: Penso que a oportunidade de acompanhar este evento foi uma mais valia e, até, um bom começo. Tive o privilégio de estar presente numa atividade desenvolvida pelo meu Município que muito possivelmente, se não estivesse a estagiar, não iria visitar a atividade pois não tinha conhecimento prévio da mesma. Desta atividade retiro também o facto de ter tido contato com vários funcionários de outros serviços da CMP.

Apercebi-me que iniciei o meu estágio num mês com muitas iniciativas, tais como o Mercado da Cidadania, o outubro Maior e a Receção à Comunidade Educativa. São iniciativas que desafiam a pensar, partilhar e viver o território com pessoas, de forma mais transversal, integrada e articulada. No fundo, o que aprendi com esta atividade é que a educação não se faz unicamente na escola, a educação faz-se em todo lado e que o território é um potenciador da educação para o desenvolvimento sustentável.

2ª Atividade – Leitura de documentos relativamente à CMP

Descrição da atividade: Quando comecei o estágio na Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS) foi-me facultado vários documentos sobre a CMP e sobre a própria Divisão. Tive acesso ao Regulamento Da Estrutura Orgânica Flexível da CMP, ao Plano de Mandato, à Memória Descritiva do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar -“Eu Conquisto o meu Sucesso”, ao Organograma da Câmara, ao Plano de Atividades, a um documento sobre as Políticas Educativas Municipais, ao Regulamento de Apoio aos Projetos Socioeducativos, ao Acordo de Colaboração para o Desenvolvimento da Operação (Plano Inovador), aos Critérios de Seleção do Plano Inovador e ao documento onde está descrito a distribuição de funções da DEIS.

Como realizei: Rapidamente me deram todos estes documentos para ler. Passei as duas primeiras semanas a ler toda a documentação fornecida. Há medida que ia lendo,

tirava apontamentos e sublinhava as informações que achava, à partida, importantes para a elaboração do meu relatório.

O que aprendi: As leituras de todos estes documentos proporcionaram-me um enorme conhecimento sobre a estrutura da Câmara Municipal de Palmela (CMP), sobre as suas atividades e sobre a conceção e implementação estratégica do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar. Considero que esta atenção e dedicação às leituras e análise dos documentos permitiram a consolidação de informação, aprofundamento de conhecimentos e um melhor enquadramento dentro da organização.

3ª Atividade – Realização de atas de reuniões do Plano Inovador

Descrição da atividade: A pedido da minha orientadora de estágio, comecei a escrever atas antigas de reuniões de conceção do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar. Estas atas ainda não estavam passadas a limpo, nem sequer estavam em suporte digital pois só havia apontamentos em folhas.

Como realizei: Durante dois dias escrevi dezassete atas antigas de acordo com os apontamentos que a minha orientadora me forneceu. Já tinha um documento pré-definido, foi só inserir as informações que estavam nos papéis.

O que aprendi: Esta tarefa foi importante porque tive a perceção de toda a conceção do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar, tendo em conta que escrevi atas de reuniões feitas no ano de 2016.

4ª Atividade – Reuniões

Descrição da atividade: Durante o estágio tive a possibilidade de estar presente em várias reuniões, destas destaco as reuniões de equipa do Plano Inovador e as reuniões de Equipa dos Projetos Socioeducativos. Relativamente às reuniões de equipa do Plano Inovador, estas são feitas uma vez por mês, servem para se fazer o ponto de situação de cada área integrada no Plano, ou seja, para todos os Técnicos envolvidos saibam o que se está a desenvolver em cada área. Estas reuniões também são importantes para estudar assuntos de interesse comum. Já as reuniões de Equipa dos Projetos Socioeducativos, normalmente, acontecem de duas em duas semanas, nestas reuniões está presente a Chefe de Divisão. São reuniões de coordenação, todos os Técnicos falam de assuntos pendentes com a Chefe, visam a dinâmica da organização (DEIS) e são abordados assuntos que a Chefe de Divisão tem de tomar conhecimento.

Como realizei: No decorrer do estágio, estive presente em várias reuniões da equipa do Plano Inovador. Numa dessas reuniões pediram-me para dar a minha opinião acerca do Plano, ao qual eu respondi que tinha a sensação que não era um processo fácil e que era complexo, uma vez que envolvia muitas áreas de trabalho. No final de cada reunião marcava-se sempre o próximo encontro, atendendo à disponibilidade de cada Técnico. Nestas reuniões estive sempre atenta ao que era abordado e quando achava que podia intervir fazia questão de apresentar as minhas ideias, embora que tivesse acontecido poucas vezes. Em relação às reuniões de Equipa dos Projetos Socioeducativos, tive a oportunidade de estar presente em algumas. A certa altura a Chefe de Divisão começou a marcar para a parte da manhã para conseguir assistir. Em cada reunião deram-me sempre a possibilidade de falar sobre os assuntos que gostaria de abordar.

O que aprendi: A participação nestas reuniões possibilitaram-me um maior conhecimento acerca do trabalho desenvolvido relativamente ao Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar, bem como às iniciativas/atividades da área dos Projetos Socioeducativos. Considero que as reuniões consistiram num elemento enriquecedor no meu percurso enquanto estagiária.

5ª Atividade – Realização de folhas de horas dos Técnicos envolvidos no Plano Inovador

Descrição da atividade: A gestão da medida do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar - “Eu Conquisto o meu Sucesso” é altamente burocrática e administrativa. Existe uma pessoa que é responsável por todo este processo. Esta medida envolve uma série de procedimentos como a realização de folhas de horas dos Técnicos envolvidos no Plano. Tem que estar tudo organizado porque a qualquer momento poderão receber uma auditoria com o objetivo de certificar toda a gestão do Plano.

Como realizei: A pedido da Técnica responsável pela parte administrativa do Plano, realizei folhas de horas dos Técnicos afetos ao mesmo. Cada Técnico tem uma percentagem de afetação às ações do Plano e tem que haver um controlo de horas. Para o efeito, faz-se estas folhas no programa Excel.

O que aprendi: Esta tarefa reforçou o que aprendi numa formação de Microsoft Office Specialist, relativamente à utilização do Excel, aprofundei os meus conhecimentos acerca desta ferramenta que é de facto bastante importante para a realização deste tipo de documentos e explorei as suas funcionalidades.

6ª Atividade – Leitura e análise do documento PEL

Descrição da atividade: O Projeto Educativo Local (PEL) reforça a afirmação do Território como um espaço educador que procura intensificar e facilitar as relações da escola com a comunidade, por forma a fazer-se uso de tudo o que ela tem para oferecer. Neste sentido criou-se o Projeto Educativo Local de Palmela, mas é um documento que se encontra em revisão.

Como realizei: A orientadora do estágio achou pertinente facultar-me o documento PEL e disse-me que era um documento que estava em revisão. Foi com grande entusiasmo que me interessei, de imediato, pelo documento e disponibilizei-me em dar algum contributo para a sua revisão. E assim foi, li várias vezes o PEL, fui registando algumas notas e no final dei a minha opinião relativamente ao documento, apresentando sugestões de melhoria. Logo após à apresentação das minhas ideias à orientadora, esta achou que seria interessante marcar uma reunião para que eu partilhasse com a restante equipa o meu contributo depois da reflexão da leitura que fiz. A apresentação ocorreu no dia 23 de janeiro, correu muito bem, gerou um debate em torno desta temática e até consegui despoletar o interesse na reformulação do documento PEL.

O que aprendi: Com a execução desta tarefa consolidei vários conhecimentos adquiridos no estágio, desenvolvi o meu espírito crítico e reflexivo e a minha capacidade de autonomia porque deram-me total liberdade para liderar a apresentação.

7ª Atividade – Projeto Fantasiarte

Descrição da atividade: O Fantasiarte conta com o envolvimento de todo o universo escolar do concelho, estimulando a criatividade das crianças e dos jovens. Esta foi a tarefa que estive envolvida de forma direta. Participei na organização da 25ª edição do Fantasiarte, desempenhei várias tarefas como os contatos para as escolas a relembrar o prazo de entrega das fichas de inscrição; inserir as fichas de inscrição na pasta partilhada; reuniões de conceção e preparação; dinamização das visitas a palco; entrega dos programas a 18 escolas do concelho e nas festas de encerramento estive, essencialmente, no camarim mas fiz um pouco de tudo.

Como realizei: Organizar o Fantasiarte é algo que leva algum tempo, começa-se logo no mês de dezembro a enviar emails para as escolas e IPSS's com o convite de participação, assinado pelo Senhor Vereador da Educação. Até meio de fevereiro as escolas e IPSS's que queiram participar têm de enviar a sua ficha de inscrição. A partir

daí é trabalhar no programa das festas e nos transportes para os respetivos dias de Fantasiarte.

De seguida, apresento detalhadamente as tarefas que desempenhei na organização do Fantasiarte:

- **Contatos** – Fiz vários contatos para as escolas e IPSS's. Numa primeira fase, contatei as escolas no sentido de chamar à atenção para o prazo de entrega das fichas de inscrição. Numa segunda fase, contatei escolas e IPSS's para fornecerem informações que não constavam nas suas fichas de inscrições, elementos como o peso e altura dos alunos, número de alunos participantes, o nome do programa e a sua duração. Na terceira e última fase, contatei as escolas e instituições com programa para completar as fichas técnicas (obter informações sobre as necessidades dos professores, como as luzes, som e materiais que necessitassem) e para que nos enviassem os suportes digitais para que fossem testados com antecedência porque se houvesse alguma coisa que não estivesse em condições havia tempo de avisar os professores e encontrar uma solução.
- **Fichas de Inscrições** – Primeiramente organizei as fichas num dossier destinado a este fim. Entretanto, há medida que íamos recebendo as inscrições fui inserindo as informações em Excel na pasta partilhada do Fantasiarte.
- **Reuniões** – Estive presente numa reunião de equipa restrita do Fantasiarte no Cine Teatro S. João em Palmela, esta reunião consistiu numa preparação das festas onde a Técnica coordenadora do Projeto leu a distribuição de tarefas. No fim da reunião fizemos uma visita ao Cine Teatro S. João para conhecer o espaço e, fundamentalmente, as saídas de emergência.
- **Visitas a Palco** – Durante os meses de março, abril e maio estive responsável pela dinamização das visitas a palco. Estas visitas consistiram numa pequena apresentação do espaço do S. João, numa visita guiada à sala de espetáculos, bem como aos camarins e palco para os meninos que vão participar no Projeto com programa. As visitas, na maioria dos casos, são para os meninos que vão participar pela primeira vez ou porque os professores acham que é importante para os alunos conhecerem o espaço para que no dia do espetáculo saibam para onde é que vão. Foram seis dias, tanto da parte da manhã como da parte da

tarde, cada visita durou uma hora e no total recebemos 23 turmas de várias escolas do concelho.

- **Entrega dos programas** – No dia 15 de maio, na parte da manhã, desloquei-me a 18 escolas do concelho para entregar os programas que faltavam entregar.
- **Festas do Fantasiarte** – As festas do Fantasiarte decorreram nos dias 17 a 24 de maio. Eu estive todos os dias presente (manhã e tarde), pelo S. João passaram cerca de 3000 mil crianças de todos os níveis de ensino, 350 professores/as e auxiliares e 60 programas artísticos. Durante estes dias, tive uma função de pivot, ou seja, fiz de tudo um pouco, estive a dar apoio no camarim, estive em cima de palco, fiz a receção aos grupos e acompanhei as crianças até ao autocarro no fim dos espetáculos.

O que aprendi: Sem dúvida que esta foi uma experiência muito boa, que suscitou em mim um entusiasmo enorme poder estar na organização da mesma. Eu participei no Fantasiarte enquanto aluna, uns bons anos depois estou de volta, mas do outro lado e considero um privilégio ter tido esta oportunidade, uma vez que me trouxe boas memórias. As competências que adquiri nesta experiência teve a ver com o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipa. Ao mesmo tempo também tive o contato com vários funcionários da Câmara Municipal de Palmela (CMP). O Fantasiarte proporcionou-me conhecer pessoas que talvez nunca iria conhecer. Sou da opinião que o Fantasiarte é um espaço para todos e a prova disso foi a atuação dos meninos autistas da Escola Alberto Valente (Pinhal Novo) e é excelente para minimizar a dificuldade do convívio social destas crianças. Ao celebrar 25 anos de existência, o Fantasiarte, do ponto de vista pedagógico, é um espaço privilegiado para a promoção da educação pela arte, através da criatividade e no prazer de aprender e experimentar caminhos diversos e alternativos, promotores do sucesso. Deste modo, acredito que o Fantasiarte é um projeto que faz muitas crianças felizes. Eu fui feliz quando fiz Fantasiarte assim como nesta semana intensa de trabalho!

8ª Atividade – 3ª Edição do Fórum PEL

Descrição da atividade: No dia 31 de maio realizou-se a 3ª Edição Fórum PEL “Educação e parentalidade: tecer uma rede de cumplicidades”. Consiste num fórum alargado de reflexão sobre a importância de tecer redes e congregar novos parceiros num projeto de envolvimento parental.

Como realizei: Nesta atividade, assim como no Mercado da Cidadania, não estive envolvida de forma direta, apenas assisti às apresentações. No entanto, nuns dias antes ajudei a Técnica responsável pelo evento na elaboração de um texto sobre o que é o Projeto Educativo Local de Palmela.

O que aprendi: Com a presença neste evento percebi que a maioria dos pais e encarregados de educação não estão presentes na vida da escola dos seus filhos, é um dos grandes problemas que as escolas têm sentido, uma vez que não conseguem chamar os pais à escola. Aprendi como é importante que os pais estejam envolvidos com a escola e que há diversas formas e estratégias de os conquistar a participar na vida escolar dos seus educandos, sendo que a participação será sempre fundamental para o sucesso da educação de todos.

3. Reflexão

Após nove meses de estágio, torna-se imprescindível fazer um balanço geral sobre o mesmo, inclusive das atividades desenvolvidas enquanto estagiária.

Considero, que se por um lado, o estágio na Câmara Municipal de Palmela (CMP), mais concretamente na Divisão de Educação e Intervenção Social (DEIS) me proporcionou uma oportunidade de consolidar os conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Ciências da Educação, bem como no Mestrado em Administração Educacional, por outro lado penso que os meus saberes foram, também, uma mais valia para o quotidiano da DEIS.

Relativamente às atividades desenvolvidas durante o estágio, tal como referi no início do ponto 2, dividiram-se em duas fases: a primeira diz respeito à integração e às leituras de documentos sobre a CMP/DEIS, e numa fase mais avançada teve a ver com a parte mais prática, as atividades. Recordo que as atividades desenvolvidas se relacionaram, sobretudo, com o Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar - “Eu Conquisto o meu Sucesso” e o Fantasiarte, sendo esta uma atividade incluída no próprio Plano. As leituras foram meu ponto de partida, permitiram-me ter um conhecimento profundo sobre a organização e desse jeito, serviu como uma base no meu percurso na DEIS.

Acompanhei o Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar - “Eu Conquisto o meu Sucesso”, no que diz respeito à sua implementação estratégica pois participei em

várias reuniões de equipa e em algumas iniciativas como por exemplo, a ação “Viajar no Património” em parceria com “Palmela GERAÇÕES 2019” de forma a assinalar o Dia Europeu da Solidariedade e Cooperação entre Gerações com uma conversa sobre a Guerra Colonial. É certo que, de certa forma, não estive envolvida diretamente, ou seja, a desempenhar algum tipo de função mas sinto que estas vivências foram uma mais valia no meu percurso, pois senti-me integrada e não fui esquecida.

Do ponto de vista prático, acompanhei a 25ª edição do Fantasiarte. Confesso que foi a experiência que mais gostei ao longo destes nove meses de estágio. Foi com um grande entusiasmo que fiquei a saber que ia ter a oportunidade de estar envolvida na organização deste projeto porque fiz Fantasiarte enquanto aluna do concelho e, agora, uns anos mais tarde, voltar ao Fantasiarte foi, sem dúvida, um prazer. Desempenhei várias tarefas, desde contatos para as escolas como ir à própria escola entregar os programas. Reconheço que o maior desafio foi assegurar as visitas a palco, pela exigência e pela responsabilidade que tinha em mãos. A partir desse momento, senti uma vontade imensa de mostrar que era merecedora desta oportunidade, não queria, de todo, desiludir. Tive um feedback bastante positivo da minha prestação e eu própria reflito que transmiti o que era necessário, o facto de passar aos meninos que o Fantasiarte é uma boa experiência e que o momento é deles e só têm que desfrutar. Relativamente às festas, ou seja, a semana do Fantasiarte, foi muito intensa pois foi uma semana dura de trabalho. Durante essa semana revivi bons momentos, trouxe-me boas memórias dos meus tempos de participante do projeto. Apesar de ter sido uma semana muito cansativa valeu bastante a pena, pois hoje, trago em mim um carinho muito especial por este projeto que me deu uma satisfação gigantesca de o acompanhar. Estou imensamente grata por me terem dado este ensejo!

A nível teórico penso ter conseguido aprofundar os meus conhecimentos e ter feito várias aprendizagens. O estágio proporcionou-me uma melhor perceção acerca do processo de descentralização de competências para as autarquias locais, cada município gere os seus transportes escolares, ação social escolar e as refeições escolares à sua maneira conforme as necessidades do seu território. De facto, é possível verificar e perceber a lógica de vários autores quando falam sobre a proximidade entre o decisor (autarquia local) e as pessoas a quem se aplicam as decisões, pois pude vivenciar que, quem está mais próximo tem melhor capacidade de resposta. Pude, também, perceber na prática o conceito de “*não competências*” (Pinhal, 2012). Hoje em dia as autarquias locais

não se limitam, apenas, ao que está legalmente estipulado e portanto desenvolvem atividades de forma autônoma fora das competências próprias para cada município. Outra aprendizagem resultou num conhecimento acerca do que é ser um Técnico Superior de Educação, tema abordado ao longo dos três anos da licenciatura em Ciências da Educação. Enquanto estagiária pude vivenciar e confirmar a ideia que adquiri, ao longo da licenciatura, sobre o que é ser um Técnico Superior de Educação, sendo que é alguém que tem de saber acompanhar a evolução da educação, pois esta está sempre em constante mudança e encontrar métodos e estratégias que suportem essa mudança.

Ressalto que existiram outras razões que inspiraram o meu processo aprendizagem, tais como as pessoas da equipa dos Projetos Socioeducativos. Tive a oportunidade de passar nove meses com pessoas que têm largos anos de experiência, com eles aprendi muito, adquiri competências, habilidades, conhecimentos e até valores. Ainda assim, com toda a panóplia de funções que tive, notei como sou demasiado exigente comigo própria, que o perfeccionismo é das minhas maiores características e que a aprendizagem é um processo que leva o seu tempo, não vale a pena apressá-la porque todos os dias estamos em constante aprendizagem.

Resumidamente, o estágio proporcionou, não só, um contato direto com a autarquia e um conhecimento do que se faz em educação no meu concelho de residência, mas também para a aquisição de um conjunto sabedorias e proficiências para o meu futuro profissional e pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório é o culminar da minha experiência, enquanto estagiária, na Câmara Municipal de Palmela (CMP) e como forma de terminar o presente trabalho, considero pertinente fazer um balanço do trajeto percorrido ao longo de nove meses.

Começando pela frequência no estágio curricular, considero o estágio um elemento fundamental que reforça uma maior articulação entre a saída do sistema educativo e a inserção no mundo do trabalho. O estágio possibilitou-me um vasto leque de oportunidades e com ele, acredito que cresci tanto a nível profissional como a nível pessoal. Tive a oportunidade de contatar com diferentes públicos (crianças, jovens, adultos e idosos), conheci pessoas com longos anos de experiência profissional, aprendi novas práticas e estratégias profissionais, experienciei funções de um Técnico Superior de Educação, desenvolvi aptidões profissionais, competências como a organização, gestão do tempo e apurei o meu sentido de responsabilidade e autonomia. Neste momento consigo fazer uma autoavaliação das minhas próprias capacidades e do que sou capaz de fazer pois considero que melhorei a minha autoestima e a confiança no meu trabalho. Antes de iniciar o estágio, já conhecia a atuação da CMP no campo da educação, no entanto a minha estadia permitiu-me perceber e conhecer muito mais. Na perceção do quotidiano vivenciado ao longo de nove meses, foi-me possível observar o trabalho realizado a nível de competências transferidas da Administração Central, como também a nível de iniciativas que não estão no quadro de competências.

Sou uma pessoa que, habitualmente, avança recetiva e de mente aberta para surpresas e obstáculos que posso vir a encontrar. Refletindo sobre as atividades desenvolvidas, começo por afirmar que inicialmente estava muito ansiosa e entusiasmada por começar o estágio. Contudo, a certa altura, confesso que comecei a ficar desanimada por não me atribuírem tarefas nem responsabilidades. Cheguei a pensar em desistir do meu foco de trabalho – o Plano Inovador pois achava eu que dentro deste projeto havia muita coisa para fazer, mas a verdade é que não era bem assim como estava a pensar. Até que surgiu a oportunidade de participar no Projeto Fantasiarte, enquadrado no Plano Inovador, e aí o meu entusiasmo voltou. Apesar de considerar que não tive muitas tarefas por desempenhar, o Fantasiarte foi uma experiência que valeu por muitas e tornou-se muito enriquecedora, permitiu-me recordar os meus tempos de Fantasiarte enquanto aluna das escolas do concelho.

O desenvolvimento do pequeno projeto de investigação pretendeu caracterizar a intervenção da autarquia em matéria de educação, captando fenómenos de regulação local com sinais do desenvolvimento de políticas educativas locais, através de um projeto concreto desenvolvido pela Câmara Municipal de Palmela (CMP).

Tendo por base a análise e interpretação dos resultados é possível apresentar que o Município de Palmela cumpre as suas competências e atribuições por via da descentralização da Administração Central, sendo que acabam por ir além daquilo que lhes é exigido por lei, como é o caso da discriminação positiva dos 2 km para os 4 km relativamente aos transportes escolares. Paralelamente ao exposto, a CMP considera prioritário na sua intervenção um conjunto de projetos da área socioeducativa, ultrapassando o que é competência, revelando, assim, o exercício das “*não competências*” (Pinhal, 2012).

Na esfera das “*não competências*” (Pinhal, 2012), podemos encontrar iniciativas como o Fantasiarte, o Aprender Nadar e o Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar - “Eu Conquisto o meu Sucesso” que abarca estas iniciativas de intervenção municipal. Também deparamos com o reforço do apoio educativo às escolas de acordo com o Regulamento de Apoio aos Projetos Socioeducativos, as escolas pedem materiais (palcos para a festa de final de ano, por exemplo), transportes para as visitas de estudo, apoio financeiro para a execução de projetos, etc. Em termos de ação social, por exemplo a atribuição de bolsas de estudo também é um dos apoios aos jovens e às suas famílias.

É nesta lógica, através das suas iniciativas que surge a definição de política pública no prisma da ação pública que permitem evidenciar sinais de produção de uma política educativa local. As ações públicas promovidas pela CMP assumem o espaço educador que reforça e valoriza o território ao serviço das pessoas como fator fundamental para o bem-estar e qualidade de vida dos munícipes. É, no fundo, uma intervenção municipal empenhada em responder às necessidades dos habitantes do concelho.

Atendendo ao quadro teórico do trabalho, os dados da investigação apontam para a existência de dois modos de regulação – Regulação institucional, normativa de controlo, definida como “*o conjunto de ações decididas e executadas por uma instância para orientar as ações e as interações dos atores sobre os quais detém uma certa autoridade*” (Maroy e Dupriez, 2000, cit. in Barroso, 2005, p. 730) e regulação situacional, ativa e autónoma, definida como um “*processo de produção de regras que orientam o funcionamento do sistema, mas também, o seu (re)ajustamento provocado pela*

diversidade de estratégias e ações dos vários atores em função dessas mesmas regras” (Reynaud, 1997, cit. in Barroso, 2005, p. 731). Pois bem, se por um lado a intervenção municipal da autarquia é coordenada de acordo com normas e regras institucionais (regulação institucional, normativa de controlo) para orientar as suas ações (por exemplo, obrigação do cumprimento das suas competências), por outro lado a autarquia tem autonomia ir para além do que está obrigado (regulação autónoma), fazendo o seu reajustamento em função das necessidades do território, envolvendo vários atores (criação do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso” e outras iniciativas e projetos que já foram referidos ao longo desta conclusão).

Para finalizar, faço um balanço extremamente positivo, trabalhar no mundo das autarquias é bastante gratificante e despertou em mim o interesse e a vontade de poder continuar este percurso no Município de Palmela. Adquiri pilares fundamentais como, *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser, aprender a estar e aprender a ouvir*. Aprendi a ser mais paciente e que tudo tem o seu tempo. Terminei orgulhosa, das minhas capacidades, do meu percurso até aqui e seguramente diferente da pessoa que era antes de iniciar esta longa caminhada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2003). A regulação da educação na Europa: do Estado educador ao controlo social da escola pública. In, J. Barroso (org.). *A escola pública: regulação, desregulação, privatização* (pp. 49-78). Porto: Edições Asa.
- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco, Asa Editores.
- Afonso, N. (2009). *Elementos de Política da Educação*. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Amado, J. (Coord.). (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Antão, V. (2014). Administração educativa e as políticas de formação de professores p caso da conceção e implementação de um projeto-piloto – Ensino bilingue precoce no 1º CEB. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Antunes, F. & Virgínio, S. (2010). *Estado, escolas e famílias: públicos escolares e regulação da educação*. *Revista Brasileira de Educação*, v. 15, n. °45, set./dez.2010.
- Barroso, J. (2005). *O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas*. *Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 26, n.º 92, p.725-751, Especial – out. 2005.
- Barroso, J. (2005). Capítulo III – A regulação da educação. In J. Barroso (organização). *Políticas Educativas e Organização Escolar* (pp. 63-91). Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2006). Introdução: A investigação sobre a regulação das políticas públicas de educação em Portugal. In J. Barroso (organização). *A Regulação das Políticas Públicas de Educação. Espaços, dinâmicas e actores* (pp.9-39). Lisboa: EDUCA.
- Barroso, J. (2006). Capítulo I – O Estado e a Educação: a regulação transnacional, a regulação nacional e a regulação local. In J. Barroso (organização). *A Regulação das Políticas Públicas de Educação. Espaços, dinâmicas e actores* (pp.41-70). Lisboa: EDUCA.
- Barroso, J. (2013). A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas. In *Educação, Temas e Problemas. A Escola em análise: olhares sociopolíticos e organizacionais*. CIEP – Centro de Investigação em Educação e Psicologia.

- Barroso, J. (2015). Estado e Regulação da Educação. Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano. *Atas do I Seminário Internacional. Vol. 1 – Conferências e Intervenções*. Porto: Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Educação e Psicologia. Pp 31-41.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa, 5ª edição, Lisboa.
- Bogdan, R. & Biklen S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto, Porto Editora.
- Carrilho, H., Ruas, A., Antunes, J., Polido, I., Romba, C., Ramos, S., Sequeira, A. & Marques, B. (2010). Monitorização de Processos de Planeamento: o caso da Carta Educativa do Concelho de Palmela. Actas do XII Colóquio Ibérico de Geografia 6 a 9 de outubro de 2010, Porto: Faculdade de Letras. Disponível em http://www.academia.edu/469527/Monitorizacao_de_Processos_de_Planeamento_o_caso_da_Carta_Educativa_do_Concelho_de_Palmela
- Carvalho, L. M. (2015). *As Políticas Públicas de Educação sob o Prisma da Ação Pública: esboço de uma perspetiva de análise e inventário de estudos*. Currículo sem Fronteiras, v. 15, n.º 2, p.314-333, maio/ago.2015.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos* (6.ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, E. C. (2011). O Programme for International Student Assessment (PISA) como instrumento de regulação das políticas educativas. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cruz, M. (2012). Conselhos Municipais de Educação: Política Educativa e Ação Pública. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Estrela, A. (1986). *Teoria e prática de observação de classes: uma estratégia de formação de professores*. Porto: Porto Editora.
- Fernandes, A. (2005). Descentralização, desconcentração e autonomia dos sistemas educativos: uma panorâmica europeia. In Formosinho, J.; Fernandes, A. S.; Machado, J.; Ferreira, F. I. *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Edições ASA.

- Formosinho, J. (2005). Centralização e descentralização na administração da escola de interesse público. In Formosinho, J.; Fernandes, A. S.; Machado, J.; Ferreira, F. I. *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Edições ASA.
- Guedes, M. G. (2002). As políticas educativas municipais da Área Metropolitana de Lisboa: o caso dos projetos sócio educativos. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Guerreiro, C. (2014). A Intervenção das Autarquias na Educação: O Papel da Câmara Municipal da Amadora na Gestão dos Refeitórios Escolares. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Kawulich, B. (2005). *Participant Observation as a Data Collection Method*. Forum: Qualitative Social Research, 6(2).
- Louro, P. & Fernandes, P. A. (2004). *A intervenção autárquica no campo educativo: Estudo de caso num Município da Área Metropolitana de Lisboa*.
- Lopes, P. S. (2016). *Que intervenção dos municípios portugueses na educação? As Cartas Educativas*. Revista da Associação de Professores de Geografia (apogeo), n.º 48, julho 2016.
- Machado, J. (2014). Descentralização e Administração Local: Os municípios e a educação. In Machado, J. Alves, J. M. *Município, Território e Educação. A Administração Local da Educação e da Formação*.
- Manuel, I. (2015). Cultura Organizacional e os Papéis do Gestor em Contexto Escolar. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Martin, M. (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mendes, S. (2011). A Educação na Freguesia: O caso da Junta de Freguesia de Carnide. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Mendonça, A. (2016). Da promoção de projetos e atividades de carácter educativo à definição de uma política educativa municipal: o caso do município de Alenquer. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.

- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização* (G. Goldshmidt Trad.). São Paulo. Editora Atlas S.A (Obra original publicada em 1999).
- Nogueira, M. (2017). A Formação Profissional da APAV para o Voluntariado. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Pinhal, J. (2003). Os municípios e a descentralização educacional. Actualização do artigo publicado em Ana Luís, João Barroso e João Pinhal. A administração da educação: investigação, formação e práticas. Lisboa: Fórum Português de Administração Educacional (1997).
- Pinhal, J. (2004). Os municípios e a provisão pública de educação. In J. A. Costa et al., *Políticas e gestão local da Educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 45-60.
- Pinhal, J. (2006). Capítulo III – A intervenção do município na regulação local da educação. In J. Barroso (organização). *A Regulação das Políticas Públicas de Educação. Espaços, dinâmicas e actores* (pp.99-128). Lisboa: EDUCA.
- Pinhal, J. (2012). *Os Municípios Portugueses e a Educação – treze anos de intervenções (1991 – 2003)*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pires, J. & Macêdo, K. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, jan./fev.2006.
- Rodrigues, D. (2016). Cultura Organizacional e Regulação: um olhar a partir da Divisão da Educação Pré-Escolar e do Ensino Básico da Direção-Geral da Educação. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Rodrigues, S. (2012). A cultura organizacional e o papel do gestor de formação. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schein, E. (1985). *Organizational Cultures and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão das organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>

Torres, L. (2006). *Cultura organizacional em contexto escolar*. In *Compreender a escola. Perspetivas de análise organizacional das escolas*, 133 – 195. Porto: ASA.

Tristão, E. (2009). As políticas educativas municipais – Estudo extensivo nos Municípios da comunidade urbana da Lezíria do Tejo. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.

Tristão, E. (2018). *Educação e Municípios: questionamento acerca da autonomia do poder local e da descentralização. A Administração da Educação: investigação, formação e práticas*. Lisboa: Fórum Português de Administração Educacional. Disponível em: http://www.fpae.pt/wp/wpcontent/uploads/2018/11/FPAE_textodeopiniao_ElviraTristao.pdf

Verger, A., & Normand, R. (2015). New public management and education: theoretical and conceptual elements for the study of a global education reform model. *Educação & Sociedade*, 36(132), 599-622.

Viseu, S. (2012). Políticas Públicas de Ciência e a Regulação da Investigação Educacional. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Lisboa: Instituto de Educação.

Legislação Consultada:

Decreto-Lei n.º 77/84, de 8 de março, Diário da República, n.º 57/84, Série I

Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março, Diário da República, n.º 75/84, Série I

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, Diário da República, n.º 102/98, Série I-A

Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro, Diário da República, n.º 12/03, Série I-A

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, Diário da República, n.º 79/08, Série I

Decreto-Lei n.º 144/2008, 28 de julho, Diário da República, n.º 144/08, Série I

Lei n.º 30/2015, de 12 de fevereiro, Diário da República, n.º 30/15, Série I

Despacho n.º 4687/2016, de 5 de abril de 2016, Diário da República, n.º 66/16, Série II

Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto de 2018, Diário da República, n.º 157/18, Série I

Páginas Web:

Site da Câmara Municipal de Palmela. Disponível em: <https://www.cm-palmela.pt/>

Outros documentos:

Actas do XII Colóquio Ibérico de Geografia 6 a 9 de outubro 2010, Porto: Faculdade de Letras (Universidade do Porto)

Boletim Rede Portuguesa das Cidades Educadoras, 2018

Caderno de Recursos Educativos, 2017

Carta das Cidades Educadoras, 2004. Disponível em:
<http://www.edcities.org/redeportuguesa/wpcontent/uploads/sites/12/2018/09/Cartadascidades-educadoras.pdf>

Carta Educativa do Município de Palmela, CMP, 2006

Mapa de Resumo Escolar, CMP, 2019

Memória Descritiva do Plano Inovador de Combate ao Insucesso Escolar – “Eu Conquisto o meu Sucesso”

Plano Anual de Atividades, DEIS, 2019

Plano de Mandato, CMP, 2017-2021. Disponível em:
<https://www.cmpalmela.pt/pages/2098>

Projeto Educativo Local, CMP, 2019

Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível da Câmara Municipal de Palmela, 2013